

# TALOUSHALLINNON PROSESSIEN KEHITTÄMINEN KUNNALLISESSA LIKELAITOKSESSA

Case: Jyväskylän kaupungin Talouskeskus Liikelaitos

Petteri Milan

Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2014

Liiketalouden koulutusohjelma  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Milan, Petteri	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 10.03.2014
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi TALOUSHALLINNON PROSESSIEN KEHITTÄMINEN KUNNALLISESSA LIIKELAITOKSESSA Case: Jyväskylän kaupungin Talouskeskus Liikelaitos		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Värre, Timo		
Toimeksiantaja(t) Jyväskylän kaupungin Talouskeskus Liikelaitos		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Jyväskylän kaupungin Talouskeskus Liikelaitokselle. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda kuvaukset toimeksiantajayrityksen taloushallinnon prosesseista sekä esittää niiden pohjalta kehittämisehdotuksia prosessien parantamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusotteena käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta ja tarkemmin luokiteltuna kehittämistutkimusta. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin kirjallisista dokumenteista, internetistä sekä haastatteleamalla yrityksessä työskenteleviä asiantuntijoita tutkimusteemoittain. Tutkimuksessa suoritettiin viisi teemahaastattelua ja niihin osallistui yhteensä seitsemän alan asiantuntijaa Jyväskylän kaupungin Talouskeskus Liikelaitoksesta.</p> <p>Tutkimuksessa luotiin kuvaukset toimeksiantajayrityksen ostolaskutuksen, myyntilaskutuksen, palkkahallinnon, kirjanpidon sekä raportoinnin prosesseista. Sanallisten kuvausten tueksi prosesseista muodostettiin myös kuviot, joissa kuvattiin prosessien eteneminen työvaiheittain. Kehittämisehdotukset taloushallinnon prosessien parantamiseksi luotiin tutkimuksen teoriaosuuden sekä yrityksessä työskentelevien asiantuntijoiden haastattelujen pohjalta.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksinä esitettiin kehittämisehdotuksia toimeksiantajayrityksen taloushallinnon prosessien parantamiseksi. Kehitysehdotukset painottuivat ennen kaikkea prosessien sähköistämiseen sekä henkilöstöjohtamiseen. Näitä ehdotuksia ja ideoita apuna käyttäen toimeksiantajayrityksen on mahdollista kehittää taloushallintoaan entistä modernimpaan ja kustannustehokkaampaan suuntaan tulevaisuudessa. Lisäksi taloushallinnon prosessien määrittely ja kuvaus voivat osaltaan auttaa työntekijöitä ymmärtämään niin organisaation rakennetta kuin myös omaa rooliaan yrityksessä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Kuntatalous, taloushallinto, talousprosessi		
Muut tiedot		



Author(s) Milan, Petteri	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 10.03.2014
	Pages 52	Language Finnish
		Permission for web publication ( X )
Title DEVELOPMENT OF FINANCIAL ADMINISTRATION PROCESSES Case: The Jyväskylä Municipal Commercial Enterprise		
Degree Programme Business administration		
Tutor(s) Värre, Timo		
Assigned by Jyväskylä Municipal Commercial Enterprise		
<p>Abstract</p> <p>The thesis was assigned by the Jyväskylä Municipal Commercial Enterprise. The objective of this study was to describe the financial administration processes of the client and, accordingly, provide improvement proposals for them.</p> <p>The thesis was carried out as a qualitative development study. The material used was collected from literary documents, the Internet and by interviewing the financial administration specialists of the enterprise about the research themes. Five theme interviews were conducted with seven specialists of the enterprise.</p> <p>The study includes descriptions of the processes of billing, calculation of salaries, accounting and reporting. The financial administration processes were also shown in the form of figures in order to support the verbal descriptions. Improvement proposals were made using the theoretical part and by interviewing the financial administration specialists of the enterprise.</p> <p>The improvement proposals for the enterprise's financial administration processes were presented in the conclusion. The improvement proposals mainly focused on the electronic financial administration and human resources. With the help of these proposals and ideas, the case enterprise has an opportunity to make their financial administration processes more modern and efficient than before. In addition, the definition and descriptions of the financial administrations processes may help the employees to get a better understanding of the organizational structure along with their own roles in the enterprise.</p>		
Keywords financial administration, financial administration process, municipal economy		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	JOHDANTO .....	3
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma .....	3
1.2	Tutkimusasetelma .....	4
1.3	Tutkimuksen luotettavuus ja aikaisemmat tutkimukset .....	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne.....	8
2	PROSESSI JA TALOUSHALLINTO .....	9
2.1	Käsitteiden määritelmät .....	9
2.2	Taloushallinnon tehtävät.....	11
2.3	Nykyaikainen taloushallinto ja sen järjestelmät.....	13
3	TALOUSHALLINTO KUNNAN OMANA TOIMINTANA .....	18
3.1	Laskentatoimi kuntataloudessa.....	18
3.2	Taloushallinnon järjestäminen kunnissa .....	21
4	JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN TALOUSKESKUS .....	24
4.1	Yritys .....	25
4.2	Ostolaskutus .....	26
4.3	Myyntilaskutus .....	29
4.4	Palkkahallinto .....	32
4.5	Kirjanpito .....	37
4.6	Raportointi.....	40
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	44
5.1	Tutkimuksen luotettavuuden toteutuminen.....	44
5.2	Kehittämis ehdotukset toimeksiantajayritykselle .....	45
	LÄHTEET.....	50
	LIITTEET .....	52
	Liite 1. Haastattelurunko.....	52

## Kuviot

Kuvio 1. Taloushallinnon kokonaisuus .....	11
Kuvio 2. Yrityksen sidosryhmät .....	13
Kuvio 3. Laskentatoimi julkisessa hallinnossa .....	20
Kuvio 4. Kuntakohtainen keskitetty taloushallinto .....	23
Kuvio 5. Kuntakohtainen hajautettu taloushallinto .....	24
Kuvio 6. Ostolaskuprosessi Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksessa .....	29
Kuvio 7. Myyntilaskuprosessi Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksessa .....	32
Kuvio 8. Palkanlaskennan prosessi Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksessa .....	36
Kuvio 9. Kirjanpidon prosessi Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksessa .....	40
Kuvio 10. Raportoinnin prosessi Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksessa .....	43

# 1 JOHDANTO

Yritysmailman liiketoimintaympäristö on kokenut suuria muutoksia viime vuosikymmenten aikana. Kilpailuympäristö on muuttunut globalisoitumisen eli kansainvälistymisen seurauksena merkittävästi. Tämä on vaikuttanut yritysten strategiaajatteluun, joka pitää sisällään mm. erikoistumisen ja kustannustietoisuuden kasvun. Toimintaprosessien tehostamiseksi on otettu käyttöön erilaisia johtamismalleja, joiden avulla on pyritty parantamaan ongelmanratkaisua ja päätösten tekoa. Myös yritysten sidosryhmäajattelussa on tapahtunut merkittäviä muutoksia liiketoimintaympäristön kehittymisen yhteydessä: yritysten asiakaslähtöisyys sekä omistajat sidosryhmänä ovat suuremman huomion kohteena. (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 20–25.)

Näillä kaikilla edellä mainituilla muuttuvan liiketoimintaympäristön trendeillä on ollut merkittävä vaikutus taloushallinnon kehittymiseen. Taloushallinnon käytäntöjen kehittyminen voidaan jakaa taloushallinnon johtamisjärjestelmien ja taloushallinnon henkilöstön roolin muutoksiin. Johtamisjärjestelmissä on alettu kiinnittämään enemmän huomiota toimintolaskentaan, kuten hinnoitteluun, tuotannon siirtopäätöksiin ja toimintaprosessien järjestelemiseen. Kustannuslaskennan ohella taloushallinnon henkilöstön rooli on muuttunut. Henkilöstön työtehtävät ovat muuttuneet entistä kokonaisvaltaisemmiksi. Taloushallinnon henkilöstö osallistuu enemmän liiketoimintapäätösten tekemiseen, minkä vuoksi heiltä edellytetään aiempaa syvällisempää ymmärrystä liiketoiminnasta. (Mts. 26–27.)

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on muodostaa prosessikuvaukset Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksen tuottamista taloushallinnon palveluista tehtäväalueittain. Kun tutkittavasta ilmiöstä on saatu tarkka näkemys, voidaan esittää kehittämis ehdotuksia sen parantamiseksi. Idea tutkimuksen aiheeksi syntyi Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksen laskennan ja raportoinnin tiimin työntekijöiden kanssa käydyn keskustelun

pohjalta. Heidän mukaansa työ, jossa on selkeät kuvaukset taloushallinnon eri osaprosesseista, olisi hyödyllinen apuväline työntekijöille. Prosessien määrittely ja kuvaus voisivat osaltaan auttaa työntekijöitä ymmärtämään paremmin organisaation rakennetta ja sitä kautta myös omaa rooliaan organisaatiossa. Tämän kaltaista kokonaisuutta ei yrityksellä ole ennestään käytettävissä. Kehittämisehdotusten pohjalta yrityksellä on mahdollisuus kehittää taloushallinnon toimintaansa entistä kustannustehokkaampaan ja modernimpaan suuntaan. Oman motivaation kannalta koen, että tämänkaltaisen työn on taloushallinnon alan tietämyksen ja ymmärtämisen suhteen opettavainen. Opinnäytetyö mahdollistaa paremman kokonaiskäsityksen saamisen taloushallintoon liittyvistä osa-alueista sekä siitä, kuinka ne linkittyvät yhdeksi taloushallinnon kokonaisuudeksi.

Kanasen (2010, 18) mukaan tutkittavaan ilmiöön liittyy tai siihen pitää löytää jokin ongelma. Työn tutkimusongelmaksi muodostui taloushallinnon prosessien kehittäminen kohdeyrityksessä. Tutkimusongelman pohjalta muodostetaan tutkimuskysymyksiä, joihin vastaamalla itse tutkimusongelman hahmottaminen helpottuu. Työn tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitä taloushallinnon palveluita Jyväskylän kaupungin Talouskeskus tuottaa?
2. Miten taloushallinnon prosessit toteutetaan yrityksessä?
3. Kuinka taloushallinnon prosesseja voidaan kehittää?

## 1.2 Tutkimusasetelma

Opinnäytetyön tutkimusotteena käytetään laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisella tutkimuksella voidaan tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löytämään ratkaisu tutkittavaan ilmiöön ilman tilastollisia tai määrällisiä menetelmiä. Perusteena tutkimusotteen valinnalle voidaan sanoa, että se palvelee parhaiten tutkimusongelman ratkaisemista. Kvalitatiivinen tutkimusote antaa tutkijalle mahdollisuuden tutustua ilmiöön sisältä käsin ja selvittää, mistä ilmiöt muodostuvat. Kvalitatiivinen tutkimus on enemmänkin uusien löydösten tekemistä kuin ilmiössä esiintyvien yksittäisten muuttujien tutkimista. Työssä tutkittavasta ilmiöstä ha-

lutaan saada syvälinen näkemys ja muodostaa tutkittavista prosesseista selkeät kuvaukset. Kun ilmiöstä on saatu tarkka näkemys, voidaan sen pohjalta antaa ehdotuksia, joilla ilmiötä pystytään kehittämään. (Strauss & Corbin 1990, 12–13.)

Tarkemmin luokiteltuna tutkimusta voidaan pitää kehittämistutkimuksena. Sen erona perinteiseen kvalitatiiviseen tutkimukseen on se, että kehittämistutkimuksessa on tavoitteena pyrkimys parempaan lopputulokseen tutkittavan ilmiön suhteen. Kehittämistutkimuksessa siis kehitetään jotain asiaa tai toimintaa. Kehittämistyö on tietoisesta toimintaa, joka toimiakseen edellyttää neljää asiaa: nykytilan kartoitusta, vaihtoehtojen etsintää ja arvottamista, tavoitteiden määrittämistä sekä keinojen valintaa tavoitteisiin pääsemiseksi. Nykytilan kartoittamiseksi on perehdyttävä tutkittavan ilmiön muuttujiin sekä niiden välisiin suhteisiin. Tavoitteiden ja vaihtoehtojen määrittämiseksi on selvitettävä tutkittavan ilmiön muuttujien suhde lopputulokseen. (Kananen 2010, 159.) Edellä mainituin perustein laadullinen tutkimus ja tarkemmin luokiteltuna kehittämistutkimus soveltuu parhaiten tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi.

Opinnäytetyötä varten tarvittava tieto hankitaan dokumenteista sekä tekemällä teemahaastatteluja yrityksen työntekijöille. Työn apuna käytettäviä dokumentteja ovat painetut kirjat, internetistä saatavat julkaisut sekä kirjalliset lähteet kohdeyritykseltä, kuten työntekijöiden tekemät muistiinpanot ja työohjeet.

Tärkeimmän tiedonlähteet muodostavat yrityksessä työskentelevät asiantuntijat, joiden haastattelujen pohjalta taloushallinnon prosessikuvaukset muodostetaan. Teemahaastattelussa tutkija eli haastattelija toteuttaa haastattelun kasvoikkain haastateltavan kanssa. Onnistuneen haastattelun kannalta on erityisen tärkeää saada tietoa ilmiön todellisesta luonteesta. Tutkija ei itse kykene havainnoimaan kaikkea yrityksen sisällä tapahtuvaa. Haastattelujen tarkoituksena onkin saada tietoa henkilöiltä, jotka ovat tutkittavan ilmiön kanssa tekemisissä työnsä kautta. Haastattelijan on pyrittävä olemaan vaikuttamatta haastateltavan mielipiteisiin. Tähän voidaan vaikuttaa esimerkiksi kiinnittämällä huomiota kysymysten muotoiluun. Haastattelusta saatavan tiedon laatu onkin suuressa määrin riippuvainen haastattelijasta. (Patton 1990, 278–279.) Ennen haastattelua tutkija käy haastateltavan kanssa läpi haastatte-



lun teemat. Tämän avulla pyritään varmistamaan haluttujen osa-alueiden käsittely sekä haastattelun rajaaminen. Teemahaastattelut nauhoitetaan, minkä jälkeen ne litteroidaan eli muutetaan tekstin muotoon. Tämän jälkeen tekstistä tiivistetään oleellimmat kohdat, joista muodostetaan tulkinta ja vastaus tutkimusongelmaan. (Kananen 2008, 73–74.) Opinnäytetyön teemahaastattelut tehdään yhdelle tai useammalle asiantuntijalle jokaiselta taloushallinnon osa-alueelta.

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrän valitseminen ennalta voi osoittautua hankalaksi. Monissa tapauksissa ilmiön kanssa tekemisissä olevien henkilöiden määrä voi olla hyvinkin pieni. Tällaisissa tapauksissa heidät kaikki voidaan valita haastateltaviksi tutkimukseen. Teemahaastateltavia valitaan niin paljon, että tulokset alkavat toistamaan itseään, eli ne saturoituvat. Tällöin uusi haastateltava ei enää tuo uutta tietoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa havaintoyksiköiden määrän ratkaisevat aineisto ja tutkimusongelma, eikä sitä voida näin ollen etukäteen määritellä. ”Saturaation saavuttaminen edellyttää tiedonkeruu- ja analyysivaiheen jatkuvaa vuorovaikutusta, muuten on mahdotonta päättää, milloin tiedonkeruu on riittävää.” (Kananen 2010, 54.)

### **1.3 Tutkimuksen luotettavuus ja aikaisemmat tutkimukset**

#### **Validiteetti ja reliabiliteetti**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida termeillä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan tutkittavan ilmiön kannalta oikeita asioita. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan tulosten siirrettävyyttä eli tutkimustulosten pitävyyttä muissa tapauksissa. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tehty tulkinta ja käsitteiden käyttö ovat virheettömiä. Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet on hyväksytty käytettäväksi kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. Käsitteiden soveltuvuudesta laadulliseen tutkimukseen ollaan montaa mieltä. Voidaan kuitenkin sanoa, että ne soveltuvat ainakin osittain laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tarkasteluun. (Kananen 2008, 123.)

### **Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusperusteita**

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan ymmärtää siten, että tutkimuksen tulkinta pysyy samanlaisena tulkitsijasta riippumatta. Ongelmaksi tässä voi kuitenkin muodostua se, että tutkittava ilmiö muuttuu ajan myötä, eivätkä tutkimustulokset ole siten pysyviä. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös aineiston riittävyydellä, jolla tarkoitetaan jo aiemmin mainittua kylläntymistä eli saturaatiota. Näiden lisäksi luotettavuutta voidaan arvioida analyysin kattavuudella sekä arvioitavuudella. ”Kattavuus tarkoittaa sitä, ettei tutkija perusta tulkintojaan satunnaisiin aineiston osiin.” Analyysin arvioitavuudella tarkoitetaan tutkimuksen eri vaiheiden sekä tutkimusmateriaalin dokumentointia. Huolellisesti tehty dokumentointi mahdollistaa sen, että tutkimuksen arvioija pystyy tarkastelemaan tutkimuksessa esitettyjä tuloksia ja päätelmiä. (Mts. 124–125.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus pyritään varmistamaan käyttämällä oikeanlaista lähdeaineistoa ja dokumentoimalla tutkimuksen eri vaiheet tarkasti. Lisäksi teema-haastateltavia valittaessa kiinnitetään huomiota heidän toimenkuvaansa sekä työkokemukseensa. Tällä tavoin pyritään arvioimaan heidän soveltuvuuttaan antaa luotettavaa tietoa haastatteluissa. Haastattelujen pohjalta kirjoitetut osuudet tarkastutetaan asiantuntijoilla virheiden välttämiseksi. Tutkimuksen luotettavuuden toteutumista arvioidaan työn viidennessä luvussa.

## Aikaisemmat tutkimukset

Taloushallinnon prosesseista löytyy aikaisemmin kirjoitettua aineistoa kattavasti. Salo (2006) käsittelee pro gradu tutkielmassaan sitä, minkälaisia taloushallinnon järjestämisvaihtoehtoja kunnilla on käytettävänä ja mitkä ovat eri vaihtoehtojen edut ja haitat. Tutkimuksessa tarkastellaan, mitä taloushallinnon palveluja voidaan toteuttaa markkinasuuntautuneella toimintatavalla ja mitkä tehtävät tulee jatkossakin hoitaa sisäisesti kunnan omassa organisaatiossa. Tero Tykkyläisen vuonna 2013 valmistuneessa opinnäytetyössä Taloushallinnon prosessit keskisuuressa osakeyhtiössä muodostetaan prosessikuvaukset kohdeyrityksen taloushallinnon osaprosesseista. Tutkimuksessa tehdään prosessikuvausten pohjalta kehitysehdotuksia, joiden avulla yrityksen taloushallintoa voidaan viedä entistä nykyaikaisempaan suuntaan.

## 1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö voidaan jakaa kolmeen osaan: tutkimusasetelmaan sekä teoreettiseen ja empiiriseen osaan. Tutkimusasetelmassa käydään läpi, mitä tutkimuksessa tehdään ja millä keinoin tutkimuksen tavoitteet pyritään saavuttamaan. Teoriaosassa käsitellään jo olemassa olevaa tietoa eli sitä, mitä tutkittavasta ilmiöstä tiedetään entuudestaan. Empiriaosa on kirjoittajan oma osuus, jossa tarkoituksena on tuoda jotain uutta teoriaan. (Kananen 2008, 130–131.)

Työ etenee tutkimusasetelman jälkeen teoriaosaan, jota käsitellään luvuissa kaksi ja kolme. Luvun kaksi alussa määritellään tutkimuksen kannalta tärkeät käsitteet: taloushallinto ja prosessi. Tämän jälkeen perehdytään nykyaikaiseen taloushallintoon ja siihen kuuluiin järjestelmiin yleisellä tasolla. Luvussa kolme käsitellään taloushallintoa kunnallisella tasolla. Siinä tarkastellaan laskentatoimea kuntataloudessa sekä vaihtoehtoja, joita kunnilla on taloushallinnon palveluiden järjestämiseksi.

Opinnäytetyön emperiaosa alkaa neljännessä luvusta. Luvussa luodaan katsaus kohdeyritykseen, minkä jälkeen käydään läpi taloushallinnon prosessit toimeksiantajayrityksessä. Lopuksi viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset. Luvussa

käsitellään tutkimuksen luotettavuutta ja tutkimustulosten hyödyntämismahdollisuuksia toimeksiantajayrityksessä.

## **2 PROSESSI JA TALOUSHALLINTO**

Tässä luvussa määritellään työn kannalta tärkeät käsitteet: taloushallinto ja prosessi. Määritelmien lisäksi luvussa luodaan katsaus perinteiseen taloushallintoon sekä siitä astetta kehittyneempään sähköiseen taloushallintoon. Lisäksi luvussa käydään läpi sähköiseen taloushallintoon liittyvää tietotekniikkaa ja järjestelmiä.

### **2.1 Käsitteiden määritelmät**

#### **Prosessi**

Laamasen (2004, 35–37) mukaan prosessi on toisiinsa loogisesti liittyviä toimintoja sekä niiden tuottamiseen tarvittavia resursseja. Prosessia voidaan pitää eräänlaisena tapahtumaketjuna, jolla on alku ja loppu. Prosessit ovat osa yrityksen toimintajärjestelmää, ja niiden tarkoituksena on antaa kuva organisaation toiminnoista, joiden avulla haluttu päämäärä saavutetaan.

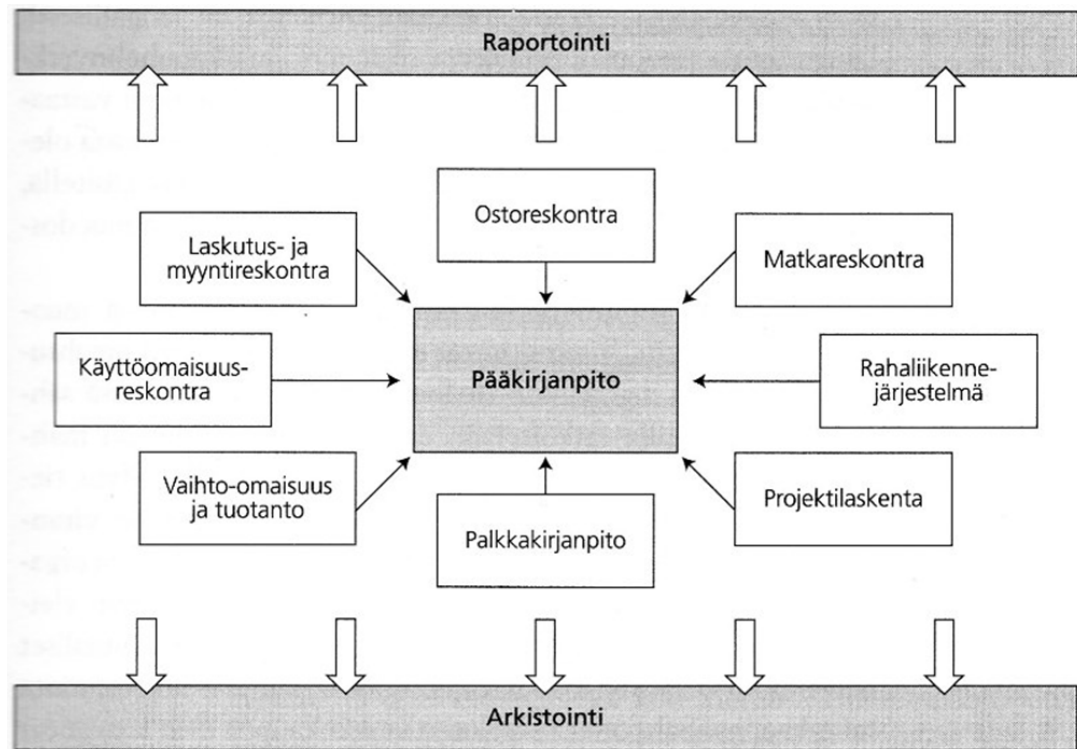
Organisaatioon sisältyy useita prosesseja, ja ne voidaan luokitella niiden luonteen ja merkityksen perusteella ydinprosesseihin, osaprosesseihin sekä tukiprosesseihin. Ydinprosessit tuottavat arvoa yrityksen asiakkaille, ja niihin kiteytyykin usein osaston tai yrityksen päätarkoitus. Esimerkiksi palkkahallinnon ydinprosessina voidaan pitää oikein lasketun palkan oikea-aikaista maksamista asiakkaalle. Ydinprosessit koostuvat pienemmistä osaprosesseista. Esimerkiksi yksi taloushallinnon osaprosesseista on ostoreskontra. Tukiprosessien tehtävänä on mahdollistaa ja tukea ydinprosessien toimintaa. Yrityksen pääkirjanpidon tuottamaa raportointia voidaan pitää eräänlaisena tukiprosessina johdolle, joka käyttää saatuja tietoja apuna päätöksiä tehdessään. (Tuurala 2010.)

## **Taloushallinto**

Kinnunen, Laitinen, Laitinen, Leppiniemi ja Puttonen (2006, 11–12) jakavat yrityksen taloushallinnon kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäinen osa-alue pitää sisällään kirjanpidon, tilinpäätöksen laatimisen ja hyväksikäytön. Toisena osa-alueena on johdon laskentatoimi ja kolmantena rahoitus. Taloushallinnon tehtävänä on tuottaa tietoa yrityksen piiriin kuuluville sidosryhmille sekä omalle johdolle päätöksenteon tueksi. Taloushallinnon tuottamien raporttien avulla tehdään päätelmiä yrityksen kasvusta, taloudellisesta tilanteesta sekä riskeistä.

Taloushallinto on kokonaisuus, joka koostuu useista eri osaprosesseista. Näitä ovat esimerkiksi osto-, myynti-, kululasku-, palkka- sekä raportointiprosessit. Eri taloushallinnon prosessit linkittyvät pääkirjanpitoon, joka tuottaa saadun informaation pohjalta raportteja. (Lahti & Salminen 2008, 16.)

Kuvio 1 havainnollistaa, kuinka osaprosessit linkittyvät pääkirjanpitoon ja muodostavat taloushallinnon kokonaisuuden.



Kuvio 1. Taloushallinnon kokonaisuus (Lahti & Salminen 2008, 17)

## 2.2 Taloushallinnon tehtävät

Neilimon ja Uusi-Rauvan (2005, 12) mukaan yrityksen taloushallinnon tehtävänä on toimia johtamisen tukitoimintona. Se tuottaa taloutta kuvaavia raportteja, osallistuu yrityksen talouden valvontaan ja johtamiseen sekä avustaa yrityksen johtoa taloushallinnon näkökulmasta. Perinteisen käsityksen mukaan taloushallinnon päätehtävänä on pidetty yrityksen taloutta kuvaavien raporttien laadintaa johdon päätöksenteon tueksi. Tämän käsityksen mukaan taloushallinnon tehtävien on nähty kohdistuvan pääsääntöisesti laskennan alueelle.

Yrityksen laskentatoimen tehtävänä on kerätä ja rekisteröidä yrityksen toimintoja kuvaavia lukuja sekä laatia raportteja näiden pohjalta yrityksen johdon päätöksente-

on tueksi sekä yrityksen piiriin kuuluville sidosryhmille aina rahoittajista asiakkaisiin. Yrityksen laskentatoimen tehtävät voidaan jakaa kahteen alueeseen: rekisteröinti-  
tehtäviin ja hyväksikäyttötehtäviin. Laskennan rekisteröintitehtävät sisältävät tiedon  
keräämisen ja rekisteröimisen raportointia varten. Laskentatoimen hyväksikäyttötehtävään kuuluu raporttien tuottaminen kerätystä tiedosta johdon päätöksenteon tueksi. (Mts. 13.)

Tomperi (2012, 10–11) jakaa yrityksen taloushallinnon kahteen osaan sidosryhmille tuotettavan informaation perusteella: ulkoiseen ja sisäiseen laskentatoimeen. Ulkoisen laskentatoimen eli kirjanpidon tarkoituksena on tuottaa informaatiota yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille tilinpäätöksen ja muiden raporttien muodossa. Yrityksen ulkopuolisia sidosryhmiä ovat esimerkiksi omistajat, työntekijät, asiakkaat sekä viranomaiset. Sisäinen eli operatiivinen laskentatoimi taas keskittyy informaation tuottamiseen yrityksen johdolle. Laskennat voidaan jakaa yrityksessä tapahtuvan valmistusprosessin mukaan avustaviin laskelmiin, toimeenpanolaskelmiin sekä tarkkailulaskelmiin. Tomperi (2012, 7) havainnollistaa yrityksen sidosryhmiä kuviossa 2.



Kuvio 2. Yrityksen sidosryhmät (Tomperi 2002, 7)

## 2.3 Nykyaikainen taloushallinto ja sen järjestelmät

Taloushallinnon laatu- ja tehokkuusvaatimukset ovat kasvaneet merkittävästi kahden edeltävän vuosikymmenen aikana. Alan osaaminen on muuttunut kokonaisvaltaisemmaksi, ja työhön liittyvät rutiininomaiset tehtävät pyritään hoitamaan mahdollisimman pienellä työpanoksella. Sähköisen taloushallinnon avulla pystytään luomaan puitteet nykyajan vaatimustasojen täyttämiseksi. Alun perin sähköisen taloushallinnon ajateltiin liittyvän ainoastaan verkkolaskutukseen, mutta sittemmin sen merkitys on laajentunut myös muille taloushallinnon osa-alueille. (Helanto, Kaisaniemi, Koskinen, Kuntola & Siivola 2013, 13.)



### **Perinteinen taloushallinto**

Perinteistä taloushallintoa tarkasteltaessa voidaan todeta, että yhtenä suurimpana haasteena on töiden päällekkäistyminen. Tämä voi ilmentyä esimerkiksi yksittäisen paperitositteen käsittelyssä, jossa sama tositemerkki käsitellään useaan otteeseen monen henkilön toimesta. Paperitosite saatetaan ensiksi käsitellä asiakasyrityksessä, minkä jälkeen se lähetetään tilitoimistolle käsiteltäväksi. Tämänkaltaisen toimintamalli on tehotonta päällekkäisyyksien vuoksi, ja samalla työvaiheiden määrän ollessa suuri myös lisääntyvien virheiden määrä kasvaa. Tehottomuudesta puolestaan aiheutuu työlle ylimääräisiä kustannuksia, ja työn kannattavuus heikkenee. (Mts. 12.)

Perinteisessä taloushallinnossa vain yhden paperisen ostolaskun käsittely aiheuttaa monia manuaalisia toimenpiteitä. Se tulee käsitellä, tarkastaa, hyväksyä ja maksaa. Tämän jälkeen tositemerkki tiliöidään tilitoimistossa ja syötetään kirjanpito-ohjelmaan, minkä jälkeen se arkistoidaan mappiin. Laskut kirjataan vielä reskontraan, ja maksusuoritukset merkitään tiliotteelta manuaalisesti laskulle. Prosessiin vaadittava työmäärä on suuri, ja sen lisäksi tulostaminen, kopiointi ja lähettäminen lisäävät omalta osaltaan kustannuksia. Tämän lisäksi tulostettavaa materiaalia syntyy paljon, ja sen arkistointi vaatii aikaa ja vie varastotilaa. (Mts. 12–13.)

Manuaalisilla prosesseilla hoidettavan taloushallinnon haasteena on monesti kustannustehokkuuden lisäksi aikataulut. Normaalisti kirjanpitytöitä voidaan aloittaa vasta kuukauden päätyttyä, kun asiakas on toimittanut kuitit, laskut ja tiliotteet kirjanpitäjälle. Ongelmana on usein myös se, että valtaosa asiakkaista tuo materiaalit samaan aikaan. Nopeasti kasaantuvat työt viivästyttävät kirjanpidon työtehtävien valmistamista. (Mts. 13.)

### **Sähköinen ja digitaalinen taloushallinto**

Taloushallinto alana on ollut suuren murroksen kohteena kahden viime vuosikymmenen aikana sähköistymisen ja digitaalisuuden myötä. Nykyaikaista taloushallintoa tarkasteltaessa voidaan törmätä usein käsitteisiin sähköinen ja digitaalinen taloushallinto. Termeille ei vielä kirjallisuudesta löydy vakiintunutta määritelmää, koska ne ovat vielä hyvin uusia ja jatkuvasti kehittyviä. Voidaan kuitenkin sanoa, että sähköi-

nen ja digitaalinen taloushallinto termeinä ovat hyvin lähellä toisiaan. Tämän vuoksi niitä ei erotella tässä työssä, sillä useimmissa tilanteissa niillä kuitenkin tarkoitetaan samaa asiaa. Lahden ja Salmisen (2008, 19) määritelmän mukaan digitaalisella taloushallinnolla tarkoitetaan ”taloushallinnon kaikkien tietovirtojen ja käsittelyvaiheiden automatisointia ja käsittelyä digitaalisessa muodossa.”

Sähköisestä taloushallinnosta on lähimenneisyydessä muodostunut entistä tärkeämpi osa nykyaikaista tehokasta taloushallintoa. Sen käyttö yleistyi ensimmäiseksi julkisella sektorilla ja suurissa yrityksissä, mutta se on sittemmin otettu käyttöön myös keskiuurissa ja pienissä yrityksissä palveluiden edullistuessa. Sähköisen taloushallinnon työtä tehostavat toimenpiteet mahdollistavat sen, että aikaa jää enemmän varsinaiselle asiantuntijatyölle sekä taloushallinnon suunnittelulle. (Helanto ym. 2013, 4.)

Sähköisellä taloushallinnolla tarkoitetaan taloushallinnon hoitamista nykyaikaisilla menetelmillä. Vaikka sähköinen taloushallinto tuo monille ensimmäiseksi mieleen verkkolaskutuksen, sisältyy siihen paljon muutakin. Tämä kokonaisuus sisältää myös mm. automatisoidut tiliöinnit, sähköisen arkistoinnin sekä selaimessa toimivat tili-toimiston ja asiakkaan yhteiskäyttöiset järjestelmät. Sähköinen taloushallinto pitää sisällään kaikki taloushallinnon toiminnot ja se mahdollistaa tehtävien hoitamisen automatisoidusti ilman paperisia tositteita. (Mts. 28.)

Sähköistä aineistoa saadaan verkkolaskujen ohella ostolaskujen skannauksessa, konekielisen tilioteaineiston vastaanottamisessa sekä sähköisessä maksuliikenteessä. Näiden lisäksi myös viranomaisilmoitusten ja kirjanpitoaineiston arkistoinnissa käytettävä sähköinen menettely on yleistynyt. Sähköinen taloushallinto käsitteenä onkin muuttunut paperittoman laskujen käsittelystä kokonaisvaltaiseen taloushallinnon hoitamiseen nykyaikaista ohjelmistoa ja automaatiota hyödyntäviä prosesseja käyttäen. (Mts. 14.)

Sähköisen taloushallinnon yhtenä erityisenä etuna voidaan pitää ajantasaista reskontraa ja raportointia. Raportointi kuukauden aikana on paremmin ajan tasalla, sillä kirjanpitoaineisto kirjautuu kirjanpitoon sitä mukaa, kun ne saapuvat asiakkaalta.

Tämä mahdollistaa rapottien muodostamisen nopeasti kuukauden päättymisen jälkeen. Myös kassan ja reskontran tilannetta voidaan näin ollen tarkkailla tarvittaessa kesken kuukaudenkin. Näiden toimenpiteiden avulla sisäisen laskennan projekti- ja kustannuspaikkaseurantaa saadaan tehostettua. Samalla myös yrityksen johdolle mahdollistetaan paremmat edellytykset seurata yrityksen taloudellista tilannetta. (Mts. 28.)

Yhteenveto digitaalisesta taloushallinnosta (Lahti & Salminen 2008, 21):

- Kaikki taloushallinto- ja kirjanpitomateriaali käsitellään sähköisessä muodossa, ja tositteet ovat konekielisiä.
- Tietoa siirretään eri osapuolien, järjestelmien ja osaprosessien välillä sähköisesti.
- Yrityksen sisällä ja eri sovellusten välillä tietoa käsitellään sähköisessä muodossa.
- Tietoon pääsee käsiksi sähköisesti.
- Toistuvat rutiinityövaiheet on automatisoitu.
- Eri järjestelmät yli sidosryhmärajojen on integroitu prosesseihin.

Uusien käytänteiden yleistymisellä on suuri vaikutus kirjanpitäjän arkeen. Materiaalin tasaisempi kertyminen tasoittaa työkuormaa, mikä mahdollistaa paremman asiakastyön. Rutiininomaiset työtehtävät vähentyvät huomattavasti päällekkäisten työvaiheiden poistuessa. Esimerkiksi sähköisessä taloushallinnossa laskut tallentuvat samalla kertaa hyväksymiskiertoon, reskontraan, kirjanpitoon sekä arkistoon. Myös käsin tehtävä tiliöintityö vähenee merkittävästi, kun nykyaikaisiin ohjelmistoihin voidaan tehdä automaattisia tiliöintejä oletusten perusteella. Sähköinen arkistointi mahdollistaa aineiston tarkan ja vaivattoman haun eri hakuehdoilla, ja se on saatavilla paikasta ja ajasta riippumatta. Automatisoimalla taloushallintoa vapautuu aikaa asiantuntijatyöhön. Tällöin yrityksen resursseja saadaan ohjattua tärkeämpiin toi-

menpiteisiin, kuten talouden ohjaukseen ja prosessien tehostamiseen. (Helanto ym. 2013, 14–15.)

### **Tietotekniikka ja järjestelmät**

Nykyaikainen taloushallinto on kehittynyt suuntaan, jossa sen tulee tuottaa informaatiota entistä nopeammin ja kustannustehokkaammin, mutta samalla virheettömästi ja täsmällisesti. Yhdessä merkittävimmäksi tekijäksi toteutettaessa onnistunut sähköistä taloushallintoa ovat muodostuneet tietotekniikka ja erilaiset järjestelmät, joilla taloushallintoa toteutetaan. Taloushallinnon järjestämiseen löytyy nykypäivänä useita eri ohjelmistoja. Nämä vaihtoehdot voidaan jakaa valmisohjelmistoihin ja sovelluskehityksiin. Sovelluskehityksiä voidaan muokata yrityksen omia tietojärjestelmätarpeita vastaaviksi, jolloin lopputuloksena syntyy sovellus, joka parhaimmillaan vastaa täysin yrityksen tarpeita. Valmiiksi määritellyt ominaispiirteet omaavat valmisohjelmistot ovat kuitenkin nousseet yleisimmäksi vaihtoehdoksi taloushallinnon alalla. Syinä tähän voidaan pitää valmissovellusten helppokäyttöisyyttä ja tarjonnan kasvua sekä sovelluskehityksiin usein liittyviä ohjelmistojen yhteensopivuus- ja ylläpito-ongelmia. (Granlund & Malmi 2004, 16–31.)

Enterprise Resource Planning (ERP) on toiminnanohjausjärjestelmä, joka integroi yrityksen kaikki tietovirrat (talous, henkilöstöhallinto, asiakkaat ja jalostusketju) yhdeksi kokonaisuudeksi. Kaikki tieto syötetään järjestelmän tietokantaan vain kerran, jolloin tiedon luotettavuus parantuu käsittelyvirheiden vähentyessä. ERP-järjestelmän tietokantaan tallennetut eri toimintakokonaisuudet (kuten taloushallinto ja myynti) voidaan jakaa moduuleihin. Taloushallinnon moduuliin sisältyvät usein sisäisen ja ulkoisen laskennan sekä käyttöomaisuuslaskennan moduulit. Monet yritykset käyttävät myös muita ohjelmistoja ERP-järjestelmän lisäksi useimmiten siitä syystä, että järjestelmä ei tarjoa kaikkia haluttuja toimintoja. (Mts. 31–34.)

### 3 TALOUSHALLINTO KUNNAN OMAN TOIMINTANA

Tässä luvussa perehdytään taloushallintoon kunnallisesta näkökulmasta. Luvussa käsitellään sitä, kuinka laskentatoimea toteutetaan kuntataloudessa. Tämän lisäksi tarkastellaan eri vaihtoehtoja, joita kunnilla on oman taloushallintonsa järjestämiseksi.

#### 3.1 Laskentatoimi kuntataloudessa

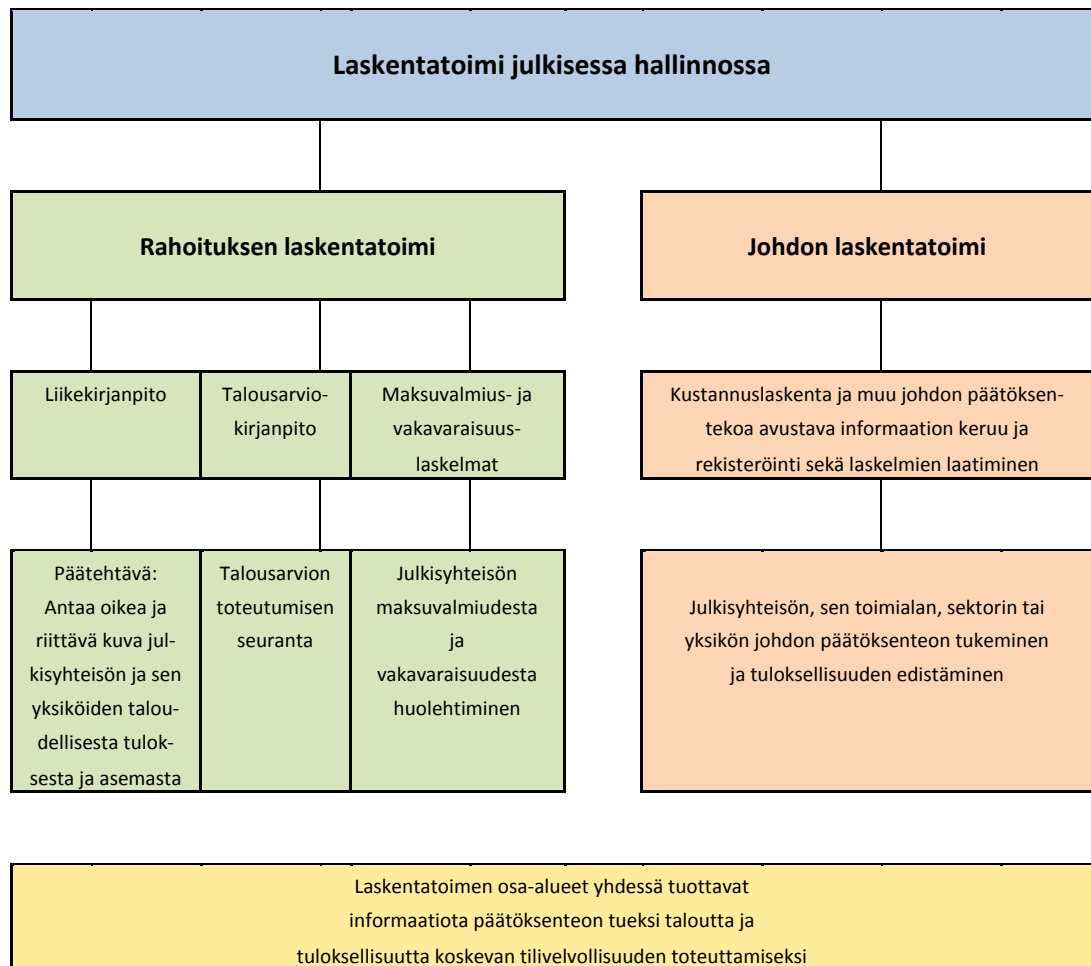
Kuntien tehtävänä on tuottaa palveluita kunnan asukkaille. Kunnallisen toiminnan tarkoituksena on toteuttaa oikeusturvaa sekä erilaisia yhteiskunnallisia päämääriä. Talouden alalla tarkoituksena on tuottaa tehokasta, asiakaslähtöistä ja muita hyvän palvelun ominaisuuksia omaavia palveluita. Kuntatalouden palveluperiaate edellyttää viranomaisilta neuvontaa ja tiedottamista sekä asioiden nopeaa käsittelyä. Kuntalaisilla tulee myös olla mahdollisuus vaikuttaa itseään koskeviin päätöksiin. Kuntien organisaatio on dualistinen ja voidaan jakaa hallinnon suhteen kahteen osaan: viranhaltijoihin sekä poliittisiin päätöksentekijöihin. (Näsi, Hokkanen & Latvanen 2001, 14.)

Vaikka julkisen ja yksityisen sektorin organisaatiot ovat monella tapaa toisistaan poikkeavia, on niille kuitenkin yhteistä talouden hallintaan liittyvät haasteet. Kansantaloudellisten yritysten päämääränä voidaan yleisesti pitää mahdollisimman hyvän taloudellisen tuloksen saavuttamista, kun taas julkisyhteisöt pyrkivät saavuttamaan erilaisia yhteiskunnalle merkittäviä poliittisia päämääriä. On kuitenkin huomionarvoista, että yrityksiä ja julkisyhteisöjä koskettaa sama talouden periaate: tietty tulos on saatava aikaan mahdollisimman pienillä kustannuksilla tai tietyillä kustannuksilla on saatava aikaan mahdollisimman suuri tulos. (Mts. 14–15.)

Liiketaloustieteitä sovelletaan julkisen hallinnon organisaatioissa pääosin laskennan ja johtamisen alueilla. Laskentatoimi kuntahallinnossa voidaan jakaa kahteen osaan: rahoituksen ja johdon laskentatoimeen. Julkisen hallinnon rahoituksen laskentatoimeen kuuluvat liikekirjanpito, talousarviokirjanpito sekä maksuvalmius- ja vakavaraisuuslaskelmat. Rahoituksen alue saattaa muodostaa etenkin suuremmissa kaupun-

geissa oman tehtäväalueensa. Sen tehtäviin voivat kuulua esimerkiksi rahoitussuunnitelmat sekä laina- ja sijoituspäätökset. Johdon laskentatoimeen kuuluvat johdon päätöksentekoa avustavat toimenpiteet, kuten kustannuslaskenta, informaation keruu ja rekisteröiminen sekä laskelmien laatiminen ja niiden hyväksikäyttö. Johdon laskentatoimeen luetaan suunnitteluun, valvontaan ja tiedottamiseen liittyvät laskelmat. Suunnittelua varten laskentatoimi laatii erilaisia vaihtoehto- ja tavoitelaskelmia, valvontaa varten tarkkailulaskelmia sekä informointilaskelmia tiedottamisen tueksi. Vaihtoehtolaskelmien tarkoituksena on tarjota apua eri vaihtoehtojen valinnan suhteen. Tavoite- ja tarkkailulaskelmat liittyvät toiminnan ja talouden ohjaamiseen, ja johdon laskentatoimen informaatiolaskelmilla pyritään vaikuttamaan ympäristöön. (Mts. 15.)

Näsi ja muut (2001, 15) kuvaavat laskentatoimea julkisessa hallinnossa kuviossa 3.



Kuvio 3. Laskentatoimi julkisessa hallinnossa (Näsi ym. 2001, 15)

Laskentatoimen eri osa-alueet (kuten laskutus, kirjanpito, osto- ja myyntireskontra, maksuliikenne ja raportointi) muodostavat merkittävän osan taloushallinnosta, mutta siihen sisältyy paljon muutakin. Taloushallinnon alueeseen luetaan myös talouteen liittyvät suunnittelu- ja seurantatehtävät, yrityksen likviditeetistä huolehtiminen, palkanlaskenta sekä viranomaisvelvoitteista huolehtiminen. (Salo 2006, 36.)

Laskentatoimen tehtävänä on tuottaa informaatiota yrityksen johdon tarpeisiin. Vehmasen ja Koskisen (1998, 28–29) mukaan laskentatoimen informaation käyttö voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: suunnitteluun, toimeenpanoon sekä tarkkai-

luun. Suunnittelu alkaa eri toimintavaihtoehtojen kehittämällä, minkä jälkeen niiden edullisuutta vertaillaan. Päätöksenteon jälkeen alkaa suunnitelman toimeksipano, jonka sisältö vaihtelee toimintavaihtoehdosta ja kulttuurista riippuen. Toimeenpanon jälkeen siirrytään tarkkailuun, jonka tarkoituksena on vertailla annettuja tavoitteita ja saavutettuja tuloksia. Tarkkailusta saatavia tietoja voidaan käyttää suunniteltaessa uusia tehtäviä. Tämä johtaa jatkuvaan prosessiin: suunnittelu, toimeenpano, tarkkailu ja uuden suunnittelu.

### **3.2 Taloushallinnon järjestäminen kunnissa**

Kuntalain 87a§:n (24.4.2007/519) mukaan ”kunta tai kuntayhtymä voi perustaa kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintaa tai liikeloudellisten periaatteiden mukaan hoidettavaa tehtävää varten.” Kunnallisten liikelaitosten tehtävien tulee olla joko liiketoimintaa tai muuten liiketoiminnallisten periaatteiden mukaisesti hoidettavia. Lisäksi annettujen tehtävien tulee kuulua kunnan toimialaan kuntalain 2 §:n mukaisesti. Liiketoiminta määritetään kuntalain mukaan tehtävänä, joka on kannattavaa siten, että toiminta ja investoinnit pystytään rahoittamaan tulorahoituksella pitkällä aikavälillä.

Muita liiketoimintaan liittyviä ominaispiirteitä ovat seuraavat (Yleisohje kunnallisen liikelaitoksen kirjanpidollisesta käsittelystä 2007, 7–8):

- Ulkoinen suoritemyynti muille kuin kunnan tai kuntayhtymän omille tehtäväyksiköille on merkittävää.
- Suoritehinnoittelussa voidaan soveltaa kustannusvastaavuuden lisäksi markkinahintaa.
- Liikelaitoksen ja asiakkaan välinen suhde perustuu sopimukseen.
- Asiakkaalla tilaajana on harkintavaltaa liiketoiminnan tuotteiden tai palveluiden hankinnassa.

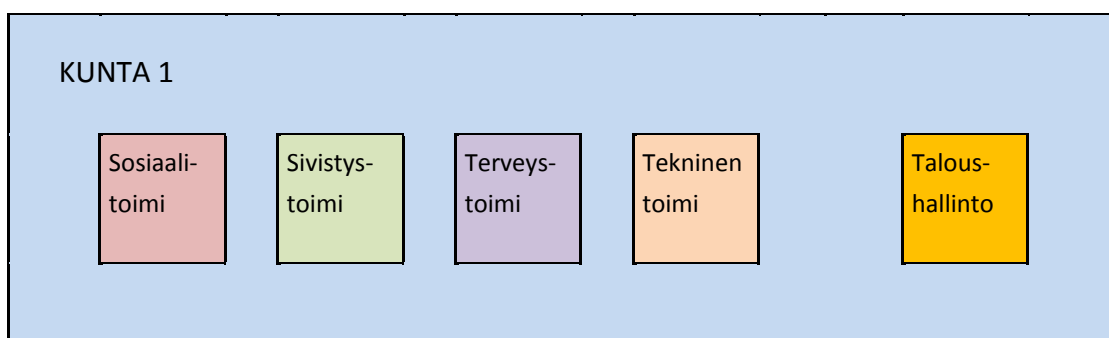


Taloushallinnon organisoiminen kunnissa on hoidettu perinteisesti niiden omana toimintana. Taloushallinnon järjestäminen kunnan omana toimintana voi tuoda monia etuja, mutta menettelyssä on myös omat haasteensa. Kun kunta järjestää taloushallintonsa itse, varmistuu se, että palvelut pysyvät lähellä ja päätöksenteko omissa käsissä. Henkilöstölle toimintaympäristö ja asiakkaat tulevat tutuiksi useimmiten monipuolisen ja melko haastavankin työkuvan ohella. Kyseisen menetelmän ongelmia saattaa ilmetä etenkin pienemmissä kunnissa. Henkilöstön kannalta tehtäväkuvat saattavat muodostua liian laajoiksi, vaarallisia työyhdistelmiä saattaa ilmetä ja varahenkilöstöjärjestelmä voi olla puutteellinen tai se voi puuttua kokonaan. (Lepistö 2005, 10.)

Taloushallinto osana kunnan omaa organisaatorakennetta voidaan järjestää kahdella tavalla: se voidaan eriyttää omaksi yksiköksi tai se voidaan sisällyttää osaksi eri hallintokuntia (Hyvönen, Järvinen, Oulasvirta & Pellinen 2005, 217).

### Keskitetty taloushallinto

Taloushallinto kunnissa voidaan hoitaa joko omana taloushallinnon yksikkönä tai yleishallintoon yhdistettynä. Keskitettyssä taloushallinnossa kunta keskittää taloushallinnon palvelunsa kunnan taloushallinnon palvelukeskukseen. Keskitetty taloushallinto on yleistä erityisesti pienemmissä kunnissa, mutta sitä käytetään myös joissain suuremmissa kunnissa, kuten Tampereella ja Jyväskylässä. Kuviossa 4 havainnollistetaan keskitetyn taloushallinnon mallia. (Mts. 220.)

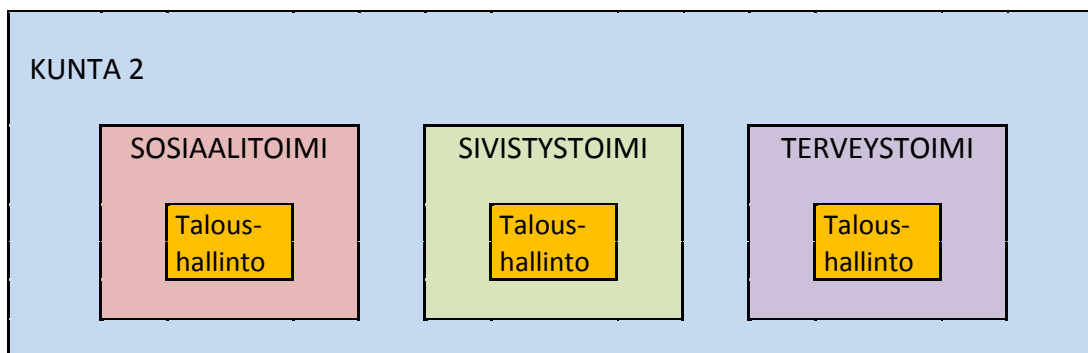


Kuvio 4. Kuntakohtainen keskitetty taloushallinto (Salo 2006, 39)

Vaikka keskitetyssä taloushallinnossa pyritään hoitamaan tehtävät kunnan palvelukeskuksessa, on olemassa tehtäviä, jotka on hoidettava hajautetusti. Esimerkiksi ostolaskut on aina tarkastettava ja hyväksyttävä siinä hallintokunnassa, joka on tilannut tuotteen tai palvelun. Myyntilaskuissa laskuja koskevat tiedot lähtevät aina paikasta, jossa laskutusperuste syntyy, ja palkanlaskentaan tarvittava tieto siirretään eri hallintokunnista palkkoja laskevalle henkilöstölle. (Hyvönen ym. 2005, 220.)

### Hajautettu taloushallinto

Keskitetyn taloushallinnon ohella on olemassa vaihtoehtona hajautettu taloushallinto, joka on käytössä erityisesti suuremmissa kunnissa. Hajautetussa mallissa taloushallinnon toimenpiteet hoidetaan itsenäisesti eri hallintokuntien alaisuudessa (ks. kuvio 5). Käytännössä virastoilla ja laitoksilla on oma taloushallintoon erikoistunut henkilökunta, joka hoitaa alan rutiinitehtävät omassa taloustoimistossa. (Hyvönen ym. 2005, 217.)



Kuvio 5. Kuntakohtainen hajautettu taloushallinto (Salo 2006, 40)

Hajautetun taloushallinnon etuna voidaan pitää henkilöstön asiantuntemusta ja osaamista, joka syntyy keskittyttäessä kapean sektorin työtehtäviin. Virastojen hoitaessa taloushallintonsa itsenäisesti myös johdon laskentatoimen hyväksikäyttöön pystytään keskittymään paremmin verrattuna keskitettyyn malliin. Hajautetun taloushallinnon mallissa mahdollisina ongelmina voidaan pitää samoja asioita kuin keskitetysti hoidetun taloushallinnon mallissa. Myös hajautetusti hoidetussa taloushallinnossa tarvitaan erillinen yksikkö, joka kokoaa kuntaa koskevat tiedot ja muodostaa niistä raportteja, esimerkiksi talousarvion ja tilinpäätöksen. (Mts. 40.)

## 4 JYVÄSKYLÄN KAUPUNGIN TALOUSKESKUS

Tämä luku käsittelee taloushallintoa tutkimuksen toimeksiantajayrityksessä. Luvun alussa luodaan yleinen katsaus yritykseen ja sen tuottamiin palveluihin. Tämän jälkeen perehdytään kohdeyrityksessä toteutettavaan laskutukseen, palkanlaskentaan, kirjanpitoon ja raportointiin. Näistä taloushallinnon osa-alueista muodostetaan prosessikuvaukset, joissa käydään vaiheittain läpi tehtäväalueiden rutiinit ja työtehtävät.

## 4.1 Yritys

Jyväskylän kaupungin Talouskeskus Liikelaitos tuottaa Jyväskylän kaupungin talous- ja henkilöstöhallinnon sekä hankintatoimen operatiivisia palveluja. Jyväskylän kaupunki tuottaa palveluja keskitetyn palvelukeskusmallin mukaisesti (ks. kuvio 4). Talouskeskuksen asiakkaita vuoden 2012 lopussa olivat Jyväskylän kaupunki konserniyhtiöineen, Hankasalmen kunta, Keski-Suomen Sairaanhoidopiiri, Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, Jykes Kiinteistöt Oy:n tytäryhtiöt sekä Jyväskylän seudun hankintarenkaan jäsenet. Koko Talouskeskuksen henkilöstön lukumäärä 31.12.2012 oli yhteensä 105, joista vakituksena työskenteli 94 ja määräaikaisena 11. (Jyväskylän kaupungin tilinpäätös 2012, 172–175.)

Talouskeskus tuottaa myyntireskontran ja laskutuksen palveluja Jyväskylän koulutuskuntayhtymälle, Jykes Kiinteistöt Oy:n tytäryhtiöille ja Kiinteistö Oy Jyväskylän Huhtasuon koulukeskukselle. Ostolaskupalveluja tuotetaan Jykes kiinteistöt Oy:lle sekä sen tytäryhtiöille ja Kiinteistö Oy Huhtasuolle. Lisäksi Talouskeskus tuottaa ostolaskujen järjestelmä- ja pääkäyttäjäpalveluita Keski-Suomen Sairaanhoidopiiriin kuntayhtymälle. Tilipalveluja tuotetaan Jyväskylän taide- ja tiedesäätiölle, Kiinteistö Oy Haapakosken Sululle, Kiinteistö Oy Jyväskylän Huhtasuon koulukeskukselle ja Jykes kiinteistöt Oy:n tytäryhtiöille. Taloushallinnon järjestelmäpalveluja ja pääkäyttäjäpalveluja tuotetaan Hankasalmen kunnalle sekä Hankasalmen Haka Oy:lle. Näiden lisäksi Talouskeskus tuottaa keskitettyjen hankintojen palveluja Jyväskylän kaupungin ja sen konserniyhtiöiden sekä erillisin sopimuksin seudun kunnille ja kuntayhtymille. (Mts. 172.)

Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksessa on käytössä taloushallinnon pääjärjestelmänä SAP-toiminnanohjausjärjestelmä (Systems, Applications, and Products in Data Processing). Jyväskylän kaupungin SAP ERP -järjestelmän piiriin kuuluvat kaupungin lisäksi sen konserniyhtiöt sekä joukko muita seudullisia yrityksiä. ERP-järjestelmään on integroituna talousohjaus, hankinta- ja materiaali-ohjaus, henkilöstöohjaus, suun-

nittelu ja analysointi, hankkeiden hallinta sekä asiakkuudenhallinta. (Jormakka 2006, 3–5.)

## 4.2 Ostolaskutus

### Ostolaskutus yleisesti

Taloushallinnon näkökulmasta ostolaskuprosessi käynnistyy yrityksen vastaanottaessa ostolaskun ja päättyy siihen, kun lasku maksetaan, merkitään kirjanpitoon ja arkistoidaan. Hankintaprosessin näkökulmasta ostolaskuprosessi käynnistyy jo ostoehdotusta tehtäessä ja etenee tilauksen ja sen hyväksymisen kautta tavaran vastaanottoon. (Lahti & Salminen 2008, 48.)

Lahti ja Salminen (2008, 49) ovat jaotelleet ostolaskuprosessiin kuuluvat vaiheet seuraavasti:

1. tilaus- ja toimitusprosessi
2. ostolaskun vastaanotto
3. ostolaskun tiliöinti ja kierrätys
4. ostolaskun tarkistus, hyväksyntä ja päivitys ostoreskontraan
5. maksatus
6. täsmäytykset ja jaksotukset
7. arkistointi.

Sähköisessä taloushallinnossa ostolaskut pyritään hoitamaan automatisoidusti mahdollisimman vähällä manuaalisella käsittelyllä. Verkkolaskut siirtyvät suoraan sähköiseen järjestelmään ja paperiset laskut saadaan järjestelmään skannauspalvelun kautta, jolloin laskuja ei tarvitse tallentaa manuaalisesti. Ostolaskujen tiliöinnit voidaan automatisoida laskun lähettäneen yrityksen mukaan. Automatisointia käytetään esimerkiksi tilanteessa, jossa yritykseltä tulee sama lasku kuukausittain. Oletustiliöinnin

puuttuessa lasku voidaan tiliöidä selvittelytilille, josta se voidaan myöhemmin tiliöidä manuaalisesti. Automatisointi vähentää manuaalisia toimenpiteitä ja sitä kautta myös käsittelyssä tapahtuvien virheiden määrää. (Helanto ym. 2013, 45.)

Ostolaskujen käsittelyä voidaan yleisesti pitää yrityksen talousosaston eniten resurssieja vievänä prosessina. Tämän vuoksi ostolaskuprosessien siirtämisellä perinteisistä paperisista prosesseista sähköistettyyn käsittelyyn voidaan saavuttaa suurimmat hyödyt taloushallinnon tehtäväalueella. Lahti ja Salminen (2008, 48–49) toteavat, että ostolaskuprosessin sähköistämällä voidaan säästää jopa 90 % kokonaiskustannuksista.

### **Ostolaskutus kohdeyrityksessä**

Laskutuspäällikkö Tuononen (2013) totesi, että Jyväskylän kaupungin Talouskeskus tuottaa ostolaskutuksen palveluja kaupungin sisäisesti liikelaitoksille ja palvelualueille. Lisäksi asiakkaina ovat Jykes Kiinteistöt Oy:n tytäryhtiöt, Total Kiinteistöpalvelut Oy, Total Korjausrakentaminen Oy sekä Kiinteistö Oy Jyväskylän Huhtasuon koulu-keskus. Ostolaskujen järjestelmä- ja pääkäyttäjäpalveluita tuotetaan Keski-Suomen Sairaanhoidopiirin kuntayhtymälle ja Hankasalmen kunnalle.

Laskuja Talouskeskukseen tulee sekä verkkolaskuina että paperisina laskuina. Paperilaskut skannataan Baswaren skannauskumppanin toimesta Talouskeskuksen järjestelmään. Jyväskylän kaupunki tarjoaa pienille toimittajille Baswaren oman toimittajaportaalin, jonka kautta he pystyvät tekemään omat laskut verkkolaskuna. Ostolaskujen puolella osa laskuista skannataan itse. Tällaisia tapauksia ovat esimerkiksi maa- vuokrat, verot, palkkatilitykset ja ulosottotilitykset. Nämä laskut voidaan saada esimerkiksi sähköpostin välityksellä, josta ne skannataan ja siirretään järjestelmään. (Mt.)

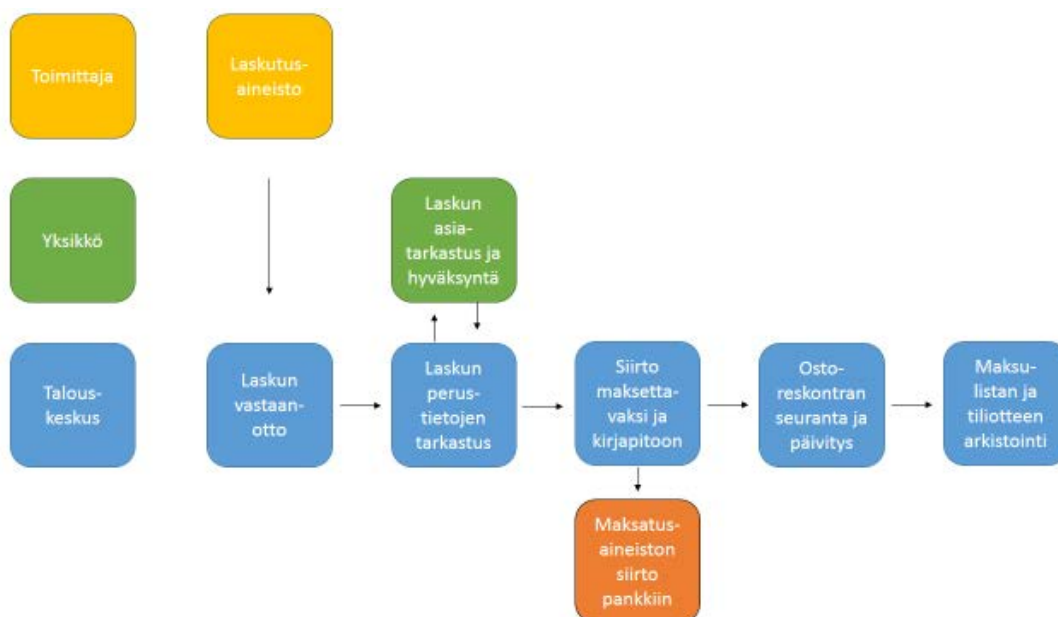
Ostolaskuissa on olemassa tilauksellisia laskuja, tilauksettomia laskuja sekä sopimuslaskuja. Tilaukselliset laskut tehdään SAPin sähköisen tilauksen järjestelmässä. Tilausjärjestelmästä löytyy tuotekatalogi, josta löytyvät sopimustuotteet. Jyväskylän kaupungin työntekijä voi tehdä tilauksen järjestelmässä, minkä jälkeen se menee hyväksyjälle hyväksyttäväksi. Tämän jälkeen lasku lähtee järjestelmästä eteenpäin. Lopuksi lasku kohdistetaan Talouskeskuksessa tehtyyn ostotilaukseen. Tilauksettomissa laskuissa taas tilaukset tehdään toimittajan kautta ilman järjestelmäkäsiä. Sopimuslaskuissa asiatarkastus ja hyväksyntä automatisoituvat. Tällöin lasku ei mene varsinaiselle henkilölle vaan sopimukseen. Kun se kirjataan järjestelmään, annetaan laskulle valmiiksi asiatarkastaja ja hyväksyjä. Sopimuslaskuja voidaan käyttää esimerkiksi silloin, kun laskut ovat kuukausittain samansuuruiset ja laskulla on sama toimittaja. Seurantavaiheessa tarkastetaan, että lasku kohdentuu automaattisesti eikä muita virheitä esiinny. Mikäli lasku ei kohdennu automaattisesti, se menee järjestelmässä sopimuksen asiatarkastajalle. (Mt.)

Laskut asiatarkastetaan vastaanoton jälkeen. Mikäli virhe huomataan, voidaan tiettyissä tapauksissa kirjata virhekoodi laskujen käsittelyjärjestelmään. Eri virheille on olemassa omat virhekoodinsa. Virheistä raportoidaan kahden viikon välein kumppanin päähän, josta annetaan palautetta siitä, mistä virhe johtuu. Tällä menetelmällä korjattavia virheitä ovat esimerkiksi väärin skannatut laskut sekä tapaukset, joissa laskuista puuttuu tietoja tai ne ovat virheellisiä. Virheellisiä tietoja voivat olla esimerkiksi väärä toimittaja tai yhtiö. Laskun sisällön asiatarkastuksessa ilmenneistä virheistä ei kuitenkaan raportoida järjestelmään, vaan ne korjataan ja reklamoidaan, mikäli siihen on aihetta. Näin menetellään esimerkiksi tapauksissa, joissa laskun summassa esiintyy virheitä. Jos virhe huomataan vasta yksikössä, yleensä joko yksikkö korjaa itse tai pyytää Talouskeskusta tekemään korjauksen. Loppupeleissä vastuu laskujen perustiedoista on kuitenkin yksiköllä, johon lasku kuuluu. (Mt.)

Laskun tarkastuksen jälkeen se siirretään maskettavaksi ja kirjanpitoon. Talouskeskuksessa toimii kolmen hengen maksatusryhmä, joka tekee maksatusaineiston. Pääkäyttäjät siirtävät maksatusaineiston pankkiin, minkä jälkeen alkaa ostoreskontran

seuranta ja päivitys. Tiliotteita seurataan päivittäin. Ne tarkastetaan ja tulostetaan, minkä jälkeen maksulista ja tiliote arkistoidaan. (Mt.)

Kuviossa 6 havainnollistetaan Talouskeskuksen ostolaskuprosessia.



Kuvio 6. Ostolaskuprosessi Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksessa

Talouskeskuksen ostoreskontraa hallinnoidaan SAP-järjestelmässä. Talouskeskus käyttää Basware IP -järjestelmää (Invoice Processing) ostolaskujen sähköisessä käsittelyssä. Basware IP:sta ajetaan laskut tietyin väliajoin sähköiseen arkistointijärjestelmään Rondon. Tällöin laskut saadaan pois Basware IP:sta, minkä jälkeen ne eivät enää kuormita järjestelmää. (Mt.)

## 4.3 Myyntilaskutus

### Myyntilaskutus yleisesti

Laskutus muodostaa tärkeän kokonaisuuden yrityksen taloushallinnossa. Koska laskutus on näkyvä toiminto yrityksen asiakkaille, vaikuttaa se osaltaan siihen, millaiseksi yrityksen asiakaspalvelu ja imago koetaan. Heikosti organisoitu laskutusprosessi heikentää yrityksen maksuvalmiutta ja saattaa siten vaarantaa koko yrityksen toiminnan. (Lahti & Salminen 2008, 73.)



Taloushallinnon näkökulmasta myyntilaskutusprosessi käynnistyy laskun muodostamisesta. Tämän jälkeen lasku lähetetään asiakkaalle, jonka maksusuoritus lopulta kohdistetaan myyntireskontraan ja arkistoidaan. (Mts. 73–74.)

Myyntilaskun laadinta hoituu helposti nykypäivän sähköisen taloushallinnon ohjelmistoilla. Perinteisen taloushallinnon paperiseen käsittelyyn verrattuna sähköinen laskutus on nopeaa ja joustavaa. Laskujen lähtö asiakkaille nopeutuu, jolloin laskuista saadut suoritukset saadaan aikaisemmin. Tämä helpottaa yrityksen kassavirran hallintaa ja talouden suunnittelua. Sähköinen käsittely myös vähentää virheiden määrää, sillä tiedon tallentamisessa riittää, että se luetaan sisään järjestelmään vain kerran. Automatisoitujen tiliöintien avulla lasku voidaan toimittaa asiakkaalle käytännössä yhtä nappia painamalla. Samalla myyntilasku kirjautuu pääkirjaan ja tuloslaskelmaan automaattisesti ilman erityisiä toimenpiteitä. Laskutus pysyy ajantasaisena, kun tiliotteet ja viitteet saadaan pankista automaattisesti päivittäin. Myyntireskontran seuranta parantuu, kun laskutuksella on käytössään ajantasainen tieto erääntyvistä ja erääntyneistä laskuista. (Helanto ym. 2013, 43–44.)

Lahti ja Salminen (2008, 76) esittelevät sähköisen myyntilaskutuksen hyötyjä lähettäjälle:

- virheet vähenevät, jolloin selvitystyön määrä vähenee
- säästöt tulostus- ja postikuluissa
- nopeus
- parempi asiakaspalvelu
- laskujen läpimenoaika lyhenee, jolloin lähettäjä saa varmemmin rahansa ajoissa
- imago

### **Myyntilaskutus kohdeyrityksessä**

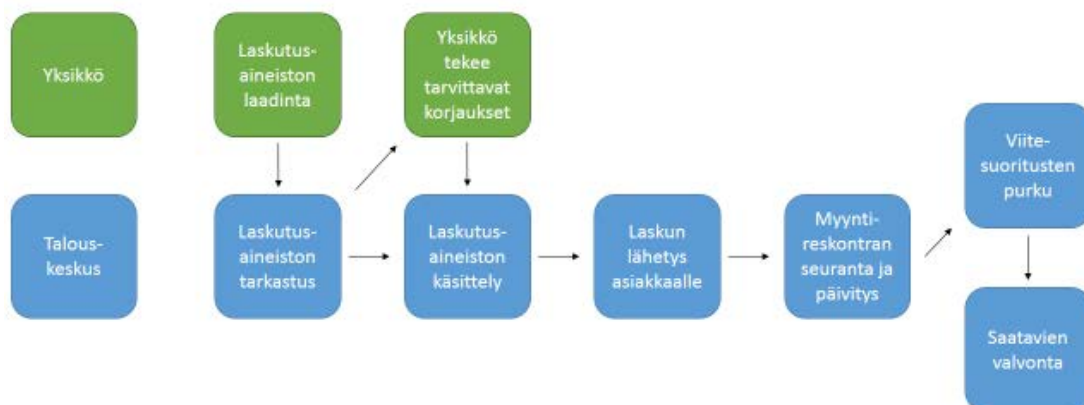
Tuonosen (2013) mukaan Jyväskylän kaupungin Talouskeskus tuottaa myyntilaskutuksen palveluja kaupungin sisäisesti liikelaitoksille ja palvelualueille. Lisäksi asiakkaina ovat Jyväskylän koulutuskuntayhtymä, Total Kiinteistöpalvelut Oy, Total Korjausrakentaminen Oy, Kiinteistö Oy Jyväskylän Huhtasuon koulukeskus ja Jykes Kiinteistöt Oy:n tytäryhtiöt.

Myyntilaskutuksen prosessi käynnistyy laskun muodostamisesta. Laskun muodostamiseen tarvittava laskutusaineisto laaditaan yksiköissä. Laskutusaineisto voidaan välittää Talouskeskukseen suoraan liittymän kautta. Toisena vaihtoehtona on, että tieto välitetään Excel-pohjalla tai laskuläheteellä. Laskutusaineisto käsitellään myyntitilaukseksi ja siitä edelleen myyntilaskuksi. (Mt.)

Lasku voidaan lähettää asiakkaalle sähköisesti tai paperisena. Paperilaskut laaditaan siten, että sähköinen laskutusaineisto lähetetään Baswaren tulostuspalveluun, josta se tulostetaan ja postitetaan asiakkaalle. Yrityksille on saatavissa verkkolaskuja, jolloin ne lähtevät verkkolaskutusosoitteen mukaisesti asiakkaan operaattorin kautta asiakkaalle. Verkkolaskutusosoitteena käytetään muotoa OVT-tunnus. Talouskeskuksen laskutuspalveluun on tulossa verkkolaskutusmahdollisuus myös kuluttaja-asiakkaalle, eli lasku lähtee sähköisesti verkkopankkiin asiakkaalle. Talouskeskuksessa otetaan myös jonkin verran omatuloiteitakin, jolloin laskut lähetetään suoraan asiakkaalle paperisina. (Mt.)

Myyntilaskun lähettämisen jälkeen alkavat myyntireskontran seuranta ja päivitys. Viitesuoritukset tulevat joko konekielisesti tai manuaalisesti. Talouskeskuksessa käsitellään myös viitesuorituksia, jotka jaetaan konekielisesti eri yksikköihin, joissa ne käsitellään itse. Viitesuoritusten purku tehdään päivittäin ja saatavien valvontaa seurataan säännöllisesti. Maksumuistutus lähetetään myöhässä maksavalle asiakkaalle. Jos asiakas ei tämän jälkeen maksa laskuaan, lähtee tieto Intrum Justitia Oy:lle, joka hoitaa perinnän eteenpäin. (Mt.)

Kuviossa 7 havainnollistetaan Talouskeskuksen myyntilaskuprosessia.



Kuvio 7. Myyntilaskuprosessi Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksessa

Talouskeskuksen myyntilaskutusta hallinnoidaan pääsääntöisesti SAP-toiminnanohjausjärjestelmässä. Tiedon arkistoinnissa käytetään sähköistä Rondo-järjestelmään. (Mt.)

## 4.4 Palkkahallinto

### Palkkahallinto yleisesti

Tavanomaisesti yrityksen palkanlaskennan tehtävänä on laskea kaikki yrityksen henkilökunnalle maksamat palkat. Pienemmissä yrityksissä sama henkilö saattaa huolehtia niin palkanlaskennasta kuin muustakin talkoushallinnosta. Suuremmissa yrityksissä taas palkkahallinnon tehtävät on eriytetty omalle tehtäväalueelleen joko laskentatoimen ja taloushallinnon tai henkilöstöhallinnon toimialueeseen. Vaikka palkkahallinnon toimialue saattaa vaihdella yrityksestä riippuen, on sen yhteys taloushallintoon ilmeinen. Palkkahallinnossa palkkojen käsitteleminen ja maksaminen on suurimassa osassa yrityksistä säännöllistä, joten niillä on jatkuva vaikutus yrityksen kirjan-

pitoon ja maksuliikenteeseen. (Stenbacka & Söderström 2009, 11; Syvänperä & Turunen 2012, 12.)

Palkkahallinnon tehtäviin kuuluu palkanlaskentaan liittyvien tietojen ylläpito, palkkojen laskenta ja palkasta perittyjen erien tilittäminen viranomaisille, palkkatietojen arkistointi, todistusten ja hakemusten laatiminen sekä tietojen toimittaminen eri sidosryhmille. Palkkahallinnon tehtävänä on taata palkkojen maksu oikeaan aikaan ja oikeansuuruisuena sekä samalla pitää huoli siitä, että alalle liittyviä lakeja, asetuksia sekä sopimuksia noudatetaan. (Syvänperä & Turunen 2012, 13.)

Syvänperä ja Turunen (2012, 13) ovat jaotelleet palkkahallintoon kuuluvia työtehtäviä seuraavanlaisesti:

- sopimusten tulkintaa
- palkkojen määrittämistä, laskemista ja maksamista
- palkkojen tilastointia ja tarvittavien tietojen arkistointia
- palkkahallinnon tehtävien ohjeistamista
- työnjohdon ja johdon avustamista.

### **Palkanlaskenta kohdeyrityksessä**

Laskutuspäällikkö Lahtisen ja palkkahallinnon suunnittelija Mäkisen (2013) mukaan Jyväskylän kaupungin Talouskeskus tuottaa palkkahallinnon palveluita kaupungin konsernille, joka pitää sisällään liikelaitokset ja palvelualueet. Kaupungin ulkopuolisia asiakkaita ovat Total Kiinteistöpalvelut ja Total Korjausrakentaminen. Palkkahallinnon järjestelmäpalveluita tuotetaan Jyväskylän vuokra-asunnoille. Tulevaisuuden suunnitelmissa on tarjota järjestelmäpalveluita myös Hankasalmen kunnalle.

Palkanlaskentaprosessi käynnistyy, kun palkkatiedot syötetään SAPin HR-järjestelmään (Human Resources). Tämän jälkeen tiedot liikkuvat seuraavan yön aikana Talouskeskuksen palkkajärjestelmään. Tällä hetkellä työsopimuksista vaaditaan kopio vähintään esimiehen allekirjoituksella varustettuna. Virkamääräyskopioon tu-

lee ainoastaan esimiehen allekirjoitus. Kun paperi saapuu Talouskeskukseen, palkkasihteeri saa jatkokäsittelä liittymässä tulleen työsopimustiedon tai virkamääräystiedon. (Mt.)

On olemassa myös palkkoja, jotka tallennetaan suoraan palkkajärjestelmään käyttämättä SAP HR -järjestelmää. Tällaisia palkkoja ovat esimerkiksi omaishoitopalkkiot, tukihenkilöpalkkiot, perhehoitopalkkiot sekä sovittelukorvaukset. Menettely, jossa tiedot tallennetaan suoraan palkkajärjestelmään, on isotoisempi kuin liittymässä läpi tullut työsopimustieto. Työvaiheet ajoitetaan ennalta sovittujen aikataulujen mukaisesti. Tiedot pitää poimia oheisjärjestelmistä, liittymän kautta tulleet tiedot jatkokäsittelä sekä täydennettävät tiedot tallennetaan palvelussuhteille, koska työsopimuksissa liikkuu vain tehtäväkohtainen palkka. Sopimuksissa voi olla muitakin varsinaisen palkan osia, kuten henkilökohtaiset lisät ja työkokemuslisät. Palkkasihteeri tallentaa nämä työsopimuksen jatkokäsittelyn jälkeen palvelussuhteelle. Myös verotiedot, jäsenliittotiedot ja kiinteät muut palkan osat tallennetaan. (Mt.)

Myös suurin osa poissaolojen tarkastustehtävistä tehdään Talouskeskuksessa, ja ne kulkevat pääjärjestelmässä (SAPissa). Talouskeskukselle toimitetaan paperinen poissaolopyyntö tai asiakas tallentaa itse paperisen poissaolopyynnön. Työntekijän on mahdollista myös anoa poissaoloa portaalissa, jossa se tarkastetaan ja jossa esimies hyväksyy sen. Tämän jälkeen tieto lähtee palkkahallinnon liittymään. (Mt.)

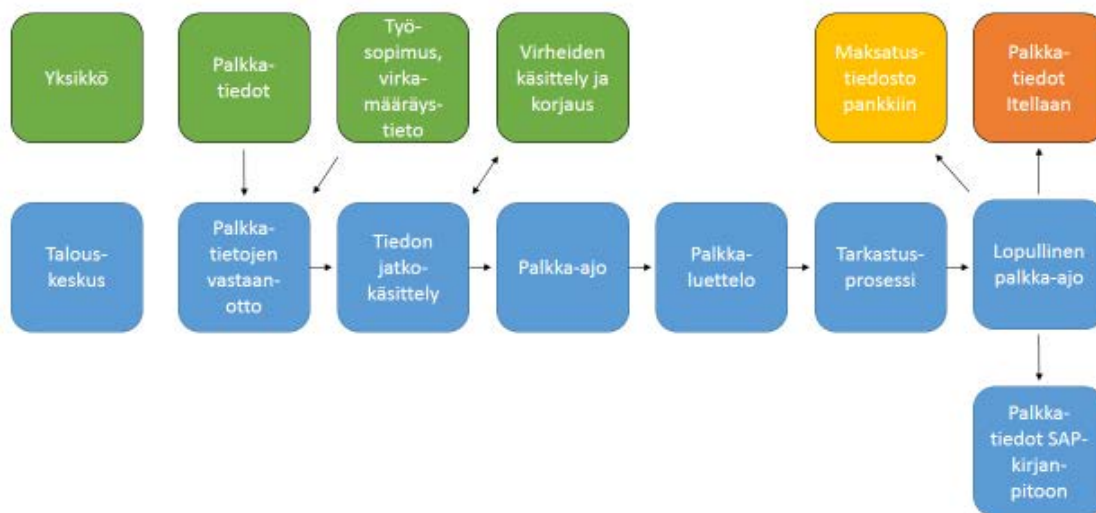
Tietojen käsittelyn jälkeen kolmihenkinen palkkajärjestelmän pääkäyttäjätiimi aloittaa palkka-ajojen valmistelun aikataulun mukaisesti. Palkka-ajot suoritetaan yön aikana ja aamulla pääkäyttäjä tarkastaa, onko ajo onnistunut. Tiedot käsitellään, minkä jälkeen tehdään tulostusajo, joka tuottaa palkkaluettelon. Palkkaluettelotiedosto siirretään Copijyvä Oy:lle, joka purkaa sen paperille ja toimittaa materiaalin Talouskeskukseen klo 12:een mennessä. Paperiversiot jaetaan Talouskeskuksessa palkkasihteereille, minkä jälkeen aloitetaan kaksi ja puoli päivää kestävä tarkastusprosessi. Prosessia on tarkoitus nopeuttaa siten, että vuodesta 2014 lähtien se kestää kesäajalla 2,5 päivää ja muutoin 1,5 päivää. Tällä tavalla asiakkaalta tulevaa aineiston jättöaikaa saadaan pidennettyä, kun aineistoa pystytään ottamaan pidempään vastaan. Kun tarkastusprosessi on ohi, palkkasihteeri ei saa tallentaa mitään uutta materiaalia

järjestelmään. Liittymät pidetään sujettuna palkka-ajojen aikana. SAPista siirretään joka yö uutta materiaalia palkkahallinnon järjestelmään. (Mt.)

Tarkastusprosessin jälkeen pääkäyttäjät käynnistävät lopullisen ajon, minkä jälkeen saadaan paperinen palkkaluettelo arkistoitavaksi. Vuodesta 2014 lähtien luovutaan paperiversioiden arkistoinnista. Tällöin palkkaluettelo arkistoidaan vain sähköisessä muodossa arkistointijärjestelmä Rondon. Lopullisessa ajossa tiedot siirretään Itel-  
laan, missä tilinauhatiedosto puretaan Netpostiin tai paperille. Maksatustiedosto siirretään pankkiin kahta päivää ennen maksupäivää. Lisäksi palkkaluettelo- ja henkilöerittelytiedostot siirretään sähköiseen arkistoon Rondon. (Mt.)

Mikäli materiaalissa havaitaan virhe, se palautetaan pääsääntöisesti takaisin yksikölle, josta se on tullut. Korjaaminen tapahtuu useimmissa tapauksissa pääjärjestelmään. Tästä esimerkkinä voivat olla esimerkiksi liittymässä liikkuvat työajat. Konkreettisesti asiasisältövirheen korjaaminen tarkoittaa sitä, että otetaan yhteyttä esimieheen tai henkilöstöyksikköön, jossa virhettä aletaan korjaamaan. Jos virhe on palkkasihteerin tekemä ns. tekninen virhe, se luonnollisesti korjataan Talouskeskuk-  
sen puolella. (Mt.)

Kuviossa 8 havainnollistetaan Talouskeskuksen palkanlaskennan prosessia.



Kuvio 8. Palkanlaskennan prosessi Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksessa

Palkkajärjestelmän ajoketjuun kuuluu myös raportin ajo, johon kerätään muuttuneet palkkatiedot, henkilökohtaiset lisät sekä palkkalajit. Tiedot siirretään raportilla pääjärjestelmään (SAPIin) esimiesten ja henkilöstösihteerien käyttöön. Kirjanpilotiedosto päivitetään SAP-kirjanpitoon, johon palkkakustannukset tulevat näkyviin kolmen päivän sisällä maksupäivästä. (Mt.)

### Palkanlaskennan aikataulus

Palkka-ajot suoritetaan ennalta määritellyn aikataulun mukaisesti. Palvelualueilta toimitetaan Talouskeskuksen palkkajärjestelmään tallennettava materiaali (esimerkiksi palvelusuhteet aloittaminen) sovitun aikataulun mukaisesti. Kun aineisto toimitetaan sovitussa aikataulussa, se maksetaan palvelulupauksen mukaisesti avoinna olevassa maksupäivässä. (Mt.)

Kuukausipalkat maksetaan kaksi kertaa kuussa, vakituksille työntekijöille kuun puolivälissä ja määräaikaisille kuun viimeisenä päivänä. Pätikätyöläisille palkka maksetaan sitä mukaa, mihin ajoon palkat ehditään käsitellä. Tuntipalkat maksetaan joka toinen perjantai ja luottamuspalkkiot neljä kertaa vuodessa. (Mt.)

## Sähköisen työsopimuksen pilotointi

Tällä hetkellä työsopimukset liikkuvat liittymässä ja kopio työsopimuksesta toimitetaan palkkasihteerille Talouskeskukseen. Talouskeskuksessa on käynnissä sähköisen työsopimuksen pilotointi, joka tarkoittaa paperisista kopioista luopumista. Tässä menetelmässä palkkasihteeri saa tiedon, kun esimies on hyväksynyt SAPin puolella sähköisen työsopimuksen. Hyväksynnän jälkeen palkkahallintoon saadaan sähköpostin kautta materiaalia, joka pitää sisällään työntekijän nimen, sopimuksen kestoajan ja esimiehen. Viestin pääotsikossa lukee, kenelle palkkasihteerille tieto tulee. Paperin liikuttamisesta luopuminen nopeuttaa palkanlaskennan prosessia ja vähentää inhimillisiä virheitä, joita usein liittyy paperin liikutteluun. (Mt.)

## 4.5 Kirjanpito

### Kirjanpito yleisesti

Kirjanpito toimii järjestelmänä, joka kerää yritystä tai kirjanpitovelvollista koskevat taloudelliset tapahtumat muistiin. Näitä kirjanpitoon merkittäviä taloudellisia tapahtumia kutsutaan liiketapahtumiksi. Liiketapahtumiin voidaan lukea menot, tulot, rahoitustapahtumat sekä niiden oikaisut ja siirrot. Menoja voivat olla esimerkiksi yrityksen ostamat tavarat, palvelut, työpanokset sekä rakennukset, ja ne syntyvät sillä hetkellä, kun tuotannontekijä vastaanotetaan. Tuloja taas ovat yrityksen myymät tavarat ja palvelut. Ne syntyvät sillä hetkellä, kun suorite luovutetaan. Rahoitustapahtumia ovat maksut, vastikkeet, verot sekä yrityksen oman ja vieraan pääoman sijoitukset. Rahoitustapahtuma syntyy yrityksen saadessa tai suorittaessa maksun. Kirjanpito voidaan jakaa juoksevaan kirjanpitoon (muistiinmerkitseminen) ja tilinpäätökseen (yhteenveto). (Kinnunen ym. 2006, 12–13.)

Kirjanpitoa harjoitetaan tarkoin säädettyjä ja sovittuja periaatteita noudattaen. Keskeisimmät periaatteet näistä sisältyvät kirjanpitolainsäädäntöön. Yksi tärkeimmistä kirjanpitolain pykälistä on 3 § Hyvä kirjanpitotapa. Käytännössä hyvällä kirjanpitotavalla tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä, että kirjanpito on hoidettu oikeaoppisesti lakeja ja säädöksiä noudattaen. Tilintarkastaja kirjaa oikein laaditun tilinpäätöksen lop-



puun kommentin suoritetusta tarkastuksesta: ”Yllä oleva tilinpäätös on laadittu hyvän kirjanpitoavan mukaan.” (Rekola-Nieminen 2006, 15–16.)

Hyvää kirjanpitoa määritellään viidellä eri tasolla (Rekola-Nieminen 2006, 16):

- kirjanpitolaki
- kirjanpitoasetus
- kauppa- ja teollisuusministeriön päätökset/asetukset
- kirjanpitolautakunnan yleisohjeet
- kirjanpitolautakunnan lausunnot.

### **Kirjanpito kohdeyrityksessä**

Kirjanpitoapäällikkö Kupari (2013) totesi, että Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksessa kirjanpidon aineisto kerätään osto- ja myyntireskontrasta, laskutuksesta, varastokirjauksista, tito-tiliöinneistä (tiliote tositteena) sekä palkoista. Ostolaskuista tuleva aineisto siirtyy kirjanpitoon automaattisesti oikeille tileille. Kaikki kirjanpitoon kerättävä materiaali tarkastetaan. Virheelliset tiedot paljastuvat useimmissa tapauksissa siinä vaiheessa, kun niitä luetaan sisälle pääjärjestelmään SAPIin. SAP ei osaa lukea virheellistä tietoa sisään järjestelmään, vaan tieto jää idoc:lle (Intermediate Document) välitilaan. Esimerkkejä virheistä voi olla väärä tili tai ALV-koodi. Jos virhe havaitaan esimerkiksi ostolaskuissa, pyritään sitä selvittämään ostolaskutiimin kanssa.

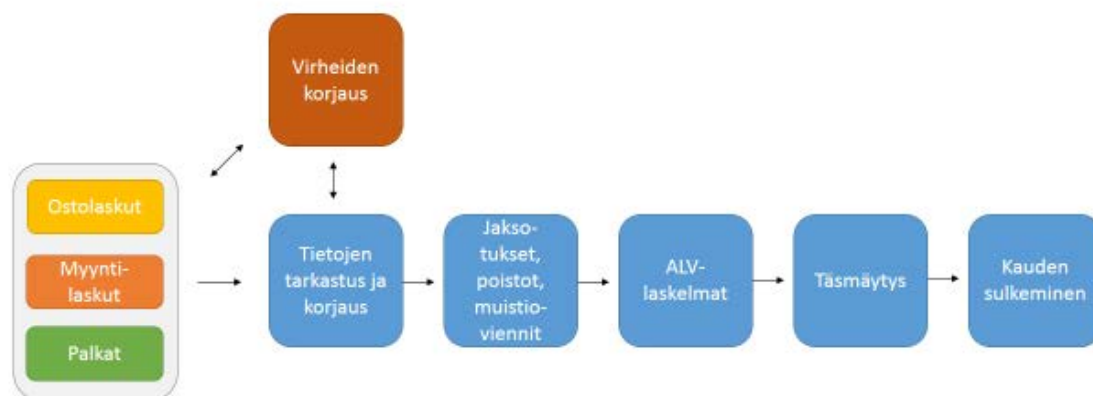
Palvelualueilta tuleva materiaali toimitetaan pääsääntöisesti Excel-muistioina, jotka saadaan automatisoidusti kirjattua järjestelmään. Näiden lisäksi käytetään myös jonkin verran muistiotositteita, jotka kirjataan järjestelmään käsin. Muistiot luetaan sisään järjestelmään Talouskeskuksessa. Kun kuukauden kirjaukset on saatu tehtyä, kuukausi suljetaan järjestelmässä, jotta uusia kirjauksia ei voida kaudelle enää tehdä. Jokaiselle kuukaudelle sovitaan vuosittain aikataulut, jolloin kirjauksia voidaan tehdä. Isoja jaksotuksia (kuten lomapalkkajaksotuksia) ei tehdä kuin vasta tilinpäätöksessä. (Mt.)

Kirjanpidossa työnantajasuoritukset ilmoitetaan verottajalle sähköisesti 12. päivään mennessä. Ilmoitukset sisältävät mm. verot, sotu-maksut sekä palkat. Talouskeskuksessa tarkastetaan, täsmäävätkö verot ja maksut palkka-aineiston ja kirjanpidon kanssa. (Mt.)

### **ALV-laskenta**

ALV-laskenta muodostaa oman kokonaisuutensa kirjanpidossa. ALV-laskelma tehdään kerran kuussa kaupungista ja liikelaitoksista, kun edellinen kuukausi on kirjattu ja muutoksia ei enää tule. ALV-laskelmassa erotetaan ostot verokannoittain, laskeaan rakentamispalvelun käännetty vero, ulkomaan tavara- ja palveluostot ja -myynnit, luontaisedut ja muut kirjaukset liikelaitosten ja emoyhtiöiden välillä. Sisäiset ja ulkoiset menot pitää saada täsmätyä joka kuukausi. Erityisen tärkeän kokonaisuuden muodostavat kaupungin ja liikelaitosten väliset yhdystilit, joiden saldo tulee täsmätä kuukausittain. Mikäli ALV-laskelmat eivät täsmää, tulee verohallinnolta selvityspyyntö. Tarkastusta varten SAPin kautta saadaan laskelma, jossa näkyy kuinka paljon ostot ja myynnit ovat verokannoittain. (Mt.)

Kuviossa 9 havainnollistetaan Talouskeskuksen kirjanpidon prosessia.



Kuvio 9. Kirjanpidon prosessi Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksessa

Talouskeskuksen kirjanpidon tehtävänä on pitää kirjaukset ajan tasalla. Tällä mahdollistetaan luotettavan ja ajantasaisen tiedon saanti kaupungille ja sen sidosryhmille sen hetkisestä kaupungin taloudellisesta tilanteesta. (Mt.)

## 4.6 Raportointi

### Raportointi yleisesti

Raportointiprosessiin kuuluu raporttien muodostaminen sekä niiden jakelu. Raportoinnissa tieto kerätään muista taloushallinnon prosesseista yhteen, analysoidaan ja jaetaan eteenpäin yrityksen johdolle sekä muille yrityksen piiriin kuuluville sidosryhmille. (Lahti & Salminen 2008, 16.)

Taloushallinnon raportit voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin raportteihin. Ulkoinen raportointi keskittyy pääsääntöisesti hoitamaan yrityksen lakisääteisen raportoinnin, joka liittyy yleensä kirjanpidon tileihin. Yleisimpinä lakisääteisinä raportteina voidaan pitää tilikohtaisia tuloslaskelma- ja taseraportteja, kirjanpidon tapahtumia koskevia pää- ja päiväkirjaraportteja sekä viranomaisilmoituksia. Sisäisen raportoinnin pää-

sääntöinen tehtävä on palvella yrityksen johtoa. Sisäiset raportit liittyvät operatiiviseen laskentatoimeen (myyntiin, kustannuksiin, kannattavuuteen jne.). Sisäisen laskennan raportit voidaan jakaa budjetin ja ennusteiden raportteihin, toteumaraportteihin sekä tarkkailuraportteihin. (Lahti & Salminen 2008, 147–149.)

Nykypäivän taloushallinnossa raporttien jakelu tapahtuu pääsääntöisesti sähköisiä reittejä pitkin. Jakelu voi tapahtua esimerkiksi sähköpostin tai raporttiportaalin välityksellä tai itsepalveluperiaatteella, jossa käyttäjille myönnetään oikeudet päästä hallintojärjestelmiin itsenäisesti. Raporttiportaaliin voidaan päästä esimerkiksi internetin tai muun tietoliikenneverkon välityksellä. Portaalista voidaan joko tilata raportit lähetettäväksi tietyin väliajoin, tai käyttäjät voivat käydä itsenäisesti ajamassa raportteja käyttäjäoikeuksiensa puitteissa. Portaalit mahdollistavat raporteille ”porautumisen” eli liikkumisen raporteissa syvemmälle tarkempiin tietoihin. Jos portaalin käyttäjillä on tarvittava käyttötaito, vähenee talousosastolle tulevien kyselyiden määrä näiden käyttäjien osalta. (Mts. 151–153.)

### **Raportointi kohdeyrityksessä**

Kirjanpitoapäällikkö Kupari ja raportointisuunnittelijat Majuri, Rämö ja Valkovska (2013) totesivat, että Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksen kirjanpitoon ja sisäiseen laskentaan tulee tietoa kaikilta kaupungin yksiköiltä, liikelaitoksilta ja yrityksiltä, jotka ovat ottaneet SAP-järjestelmän käyttöönsä. Sitä mukaan, kun esimerkiksi laskuja kirjataan, saadaan kirjanpidon tiedot sekä sisäisen laskennan tulosityksikkö ja kustannuspaikkatiedot, joille tulot ja menot kohdistetaan.

Myyntilaskuja tehtäessä ja ostolaskuja kirjattaessa on pidettävä huolta, että kirjanpito ja sisäinen laskenta täsmäävät. Kirjanpidon ja sisäisen laskennan täsmäytykset tehdään kuukausittain. Sisäisen laskennan puolella tehdään raportointia varten tulosityksikköhierarkiat, joiden avulla saadaan tulot ja menot raportoitua. Saadut tiedot siirretään kirjanpitoon saman tien. Samalla tavalla palkkapuolelta tulevat tiedot siirretään kirjanpitoon ja sisäiseen laskentaan. Kirjanpito ja sisäinen laskenta toimivat reaaliajassa. Kun SAPIin syötetään tietoa, se näkyy tallentamisen jälkeen välittömästi kirjanpidossa ja sisäisessä laskennassa. Kirjanpidon tapahtumat ja muutokset tili- ja

tulosityksikköhierarkioihin siirtyvät seuraavan yön aikana BI-raportoinnin (Business Intelligence) puolelle ja sieltä Cognos-raportointijärjestelmään. Tietojen liikkuminen Cognokseen voi kestää kauemmin kuin yhden yön. (Mt.)

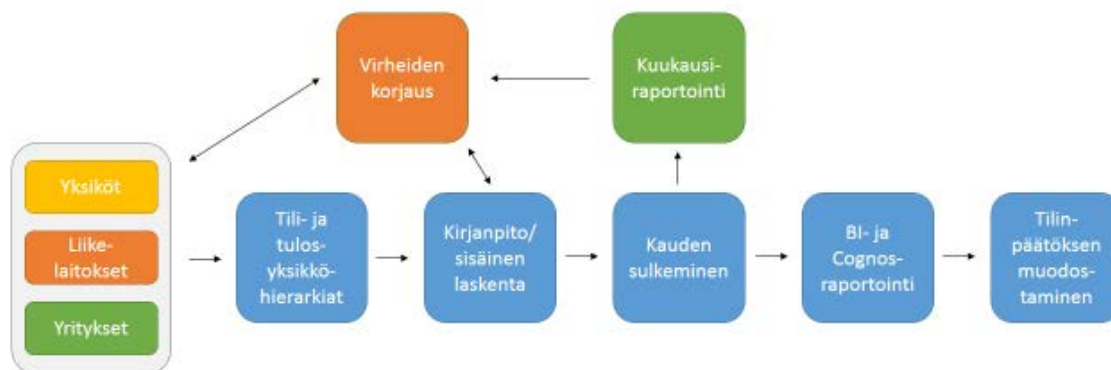
Kuukausien kirjausaikataulutus tehdään vuosittain. Kuukauden kirjausaikataulun umpeutuessa kuukausi suljetaan, minkä jälkeen kirjauksia kyseiselle kuulle ei voida enään tehdä. Kuukauden suljennan jälkeen palvelukokonaisuudet raportoivat omat asiansa lautakunnilleen ja konsernihallintoon. Talouskeskuksen raportoinnin tehtävänä on selvittää, jos palvelukokonaisuuksien raportoinneissa ilmenee vikoja. Pääsääntöisesti yksiköt tekevät korjaukset, mutta joissain tapauksissa niitä korjaillaan myös Talouskeskuksen puolella. (Mt.)

Sisäisen laskennan puolella yksiköiden ja yritysten talousihmiset käyttävät sisäisen laskennan raportointia apuna. Raportoinnin kautta pystytään porautumaan eli etenemään yksityiskohtaisempiin tietoihin aina viennille ja laskulle asti. Jos esimerkiksi vienti vaatii oikaisua, saadaan tarvittavat tiedot raportoinnin kautta. BI-raportoinnin puolelta ainoastaan hankinnan raportilta pääsee kirjanpidon tositteelle ja sitä kautta porautumaan laskun kuvalle. BI-raportoinnin ja Cognosin kautta voidaan katsoa, kuinka paljon toteutumat ovat verrattuna talousarvioon. Sisäisen laskennan kautta päästään tositteelle katsomaan, mitä vientejä on tullut. (Mt.)

Sisäisen laskennan tärkeimmät hierarkiat ovat tilien osalta kunnan tuloslaskelma ja tase sekä tulosityksikköhierarkiat. Nämä ovat viralliset pohjat, joita ylläpidetään jatkuvasti. Talousarvio on jaettu kuukausille. BI- ja Cognos-raportoinnin puolella on mahdollisuus ottaa talouden toteuma kuukausittain. (Mt.)

Raportoinnin prosessin lopputuloksena on oikeanlaisen tilinpäätöksen muodostaminen. Tieto välitetään kaupunginhallitukselle ja valtuustolle sekä muille tahoille, jotka sitä tarvitsevat. (Mt.)

Kuviossa 10 havainnollistetaan Talouskeskuksen raportoinnin prosessia.



Kuvio 10. Raportoinnin prosessi Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksessa

Palvelualueet pystyvät ottamaan tarvitsemansa tulosteet ja kyselynsä BI-raportoinnin ja Cognosin puolelta, joista suurin osa raporteista löytyy. Cognos-ohjelmalla voidaan räätälöidä jokaiselle raportoijalle oma raportti, tai käyttäjä voi itse räätälöidä omia raportteja. Cognos on käyttäjämäärältään yleisin raportointijärjestelmä kohdeyrityksen piirissä. Talouskeskuksessa saadaan SAPin kautta tuloslaskelma, taselaskelma ja rahoituslaskelma. Konsernihallinnossa tehdään erikseen tarkempia laskelmia. SAPista jokaisella on mahdollisuus ottaa laskelmat omiin tarpeisiinsa käyttöoikeuksiensa puitteissa. Kirjanpidon ja sisäisen laskennan perusraportteja pystyy ottamaan myös raportointiohjelman ECC:n (Enterprise Central Component) puolelta. Kuitenkin vain harvoilla henkilöillä on käyttöoikeudet kyseiseen kirjanpidon moduuliin, koska siellä ylläpidetään SAPin toimintaa. (Mt.)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuuden toteutumista sekä esitetään johtopäätökset tutkimuksen tuloksista. Luvun loppuksi käydään läpi kehittämiskehdo-  
tuksia jokaisen käsitellyn taloushallinnon prosessialueen kohdalta.

### 5.1 Tutkimuksen luotettavuuden toteutuminen

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuusperusteita käytiin läpi johdantoluvun koh-  
dassa tutkimuksen luotettavuus ja aikaisemmat tutkimukset. Tutkimukseen tarvitta-  
va aineisto kerättiin alan kirjallisuudesta, kohdeyritykseltä saatavista dokumenteista  
sekä teemahaastattelujen avulla. Kerätessä aineistoa alan kirjallisuudesta kiinnitet-  
tiin huomiota lähteiden luotettavuuteen ja määrään. Lähteiksi valittiin entuudestaan  
tunnettuja sekä mahdollisimman tuoreita teoksia alan asiantuntijoilta. Tutkimuksen  
kannalta oikeanlaisen aineiston lisäksi sen riittävyys muodostaa yhden tärkeän osan  
tutkimuksen luotettavuudesta. Sen takaamiseksi varmistettiin tiedon kylläntyminen  
eli saturaation toteutuminen teemahaastatteluissa.

Tutkimuksessa suoritettiin viisi teemahaastattelua loppuvuoden 2013 aikana, yksi  
kustakin taloushallinnon prosessialueesta. Haastatteluihin osallistui yhteensä seitse-  
män alan asiantuntijaa Jyväskylän kaupungin Talouskeskuksesta. Haastattelut olivat  
kestoltaan 20 minuutista 40 minuuttiin. Tiedonkeruu haastatteluissa koettiin riittä-  
väksi siinä vaiheessa, kun tulokset alkoivat toistamaan itseään eikä uutta tietoa enää  
saatu. Teemahaastattelut, joihin osallistui vain yksi haastateltava kerralla, eivät luon-  
nollisesti saturoineet. Kaikki haastattelut nauhoitettiin, minkä jälkeen tutkija litteroi  
aineiston eli muutti äänitetyn puheen tekstin muotoon. Haastattelujen tulkinnan  
luotettavuus varmistettiin tarkastuttamalla kirjoitettu teksti haastateltavilla.

Tutkimuksen toistettavuus eli se, että tutkimuksen tulkinta pysyy samanlaisena tutki-  
jasta riippumatta, saattaa osoittautua ongelmalliseksi. Tämä johtuu siitä, että tutkit-

tavassa ilmiössä toimintatavat ovat jatkuvan muutoksen alla. Tämä vaikuttaa siihen, että tutkimustulokset eivät ole pysyviä.

Analyysin kattavuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija ei perusta tietojaan satunnaisiin aineiston osiin. Analyysin kattavuus on pyritty saavuttamaan keskittymällä tutkimusongelman kannalta oikeanlaisen tiedon hankintaan sekä hankkimalla aineisto useista eri lähteistä.

Analyysin arvioitavuuteen on kiinnitetty huomiota suorittamalla tutkimuksen eri vaiheiden sekä tutkimusmateriaalin dokumentointi huolellisesti alusta alkaen. Huolellinen dokumentointi antaa arvioijalle hyvät valmiudet tarkastella tutkimuksessa esitetyjä tuloksia ja päätelmiä.

## **5.2 Kehittämisehdotukset toimeksiantajayritykselle**

Kehittämisehdotukset kohdeyrityksen taloushallinnon prosesseille on luotu tutkimuksen teoriaosuuden ja asiantuntijoiden teemahaastattelujen pohjalta. Näitä ehdotuksia ja ideoita apuna käyttäen toimeksiantajayrityksen on mahdollista kehittää taloushallintoaan entistä modernimpaan ja kustannustehokkaampaan suuntaan.

### **Ostolaskut**

Kuten jo aikaisemmin todettiin, ostolaskutusta voidaan pitää yrityksen talousosaston eniten resursseja vievänä osaprosessina. Tämän vuoksi ostolaskujen sähköistämisellä voidaan saavuttaa suurimmat hyödyt taloushallinnon tehtäväalueella. Tutkimuksen kohdeyrityksen voidaan todeta siirtyneen suurelta osin sähköisen taloushallinnon harjoittamiseen ostolaskutuksen osalta. Kyseisellä tehtäväalueella on kuitenkin vielä toimenpiteitä, joita ei ole täysin sähköistetty tai automatisoitu.

Tuonosen (2013) mukaan ostolaskujen puolella kustannustehokkuutta voidaan lisätä sähköisen tilausjärjestelmän käytön laajentamisella. Tämä periaatteessa vaikuttaisi siihen, että kaupungilla olisi yhtenäisempi hankintakäytäntö. On järkevämpää tehdä tilauksia järjestelmän kautta sähköisesti siten, että tuote toimitetaan paikan päälle, kun mennä hakemaan tilausta itse autolla. Tällä menettelyllä pystyttäisiin säästä-



mään aikaa ja kuluja. Sähköisen tilausjärjestelmän käytöllä voitaisiin myös varmistaa, että sopimustuotteita varmasti käytetään. Kaikista sähköisestä tilausjärjestelmästä löytyvistä tuotteista on tehty sopimukset. Tilauksissa, joista on olemassa valmiit sopimukset, voidaan käyttää automaattitäsmäytystä. Kun lasku vastaa tilausta, se pystytään käsittelemään automaattisesti, kun tarkastus ja hyväksyntä on tehty jo tilausvaiheessa. Järjestelmän käyttöönotto ja ylläpito toki lisäävät osaltaan kuluja, mutta pitkällä aikavälillä se voisi osoittautua kannattavaksi ratkaisuksi.

Toisena kehitettävänä asiana ovat sopimuspuolen käyttämät laskut. Kannattavuuden kannalta parasta olisi, että mahdollisimman suuri osa laskuista saataisiin sopimushallintaan. Tämä edesauttaisi automatisointia ostolaskupuolella, koska järjestelmään saatujen sopimusten käsittely tuolloin automatisoituisi. Tämä menettely vaatisi luonnollisesti lisää resursseja laskutuksen valvontaan. (Mt.)

### **Myyntilaskut**

Myyntilaskutus muodostaa tärkeän kokonaisuuden niin yrityksen talouden kuin myös imagon kannalta. Hyvin hoidettu laskutus parantaa yrityksen maksuvalmiutta ja antaa positiivisen kuvan yrityksestä asiakkaille.

Kohdeyrityksen myyntilaskutuksen kehittämisehdotukset liittyvät pääsääntöisesti prosessin sähköistämiseen sekä toimintamallin yhtenäistämiseen. Yhtenä kehitettävänä asiana voidaan esittää sähköisten laskujen määrän kasvattamista. Tällä toimenpiteellä pystyttäisiin vähentämään tulostuspalvelukuluja sekä postitus- ja skannauskuluja. Tällä hetkellä Talouskeskuksessa on käytössä liittymälaskun lisäksi lähetteitä ja Excel-pohjia. Liittymälaskujen lisäämisen ohella ratkaisuna voisi olla, että Excel- ja laskulähetepohjan tilalle tulisi SAPissa toimiva sähköinen laskutuslähete. Silloin vältyttäisiin paperisilta versioilta ja mm. töiden päällekkäistymiseltä ja inhimillisiltä virheiltä. Sähköistamisellä virheet tulisi tarkastettua yhdellä kertaa, ja laskut tulisivat oikein siitä eteenpäin. (Tuononen 2013.)

Tällä hetkellä Talouskeskuksessa käsitellään vielä paljon paperisia laskuja. Yrityksessä on marraskuusta 2013 lähtien päästy siirtymään sähköiseen laskutukseen kuluttajien osalta. Yritysten osalta sähköisiin laskuihin siirtyminen on aloitettu jo kesällä 2013.

Kokonaisuudessaan sähkölaskuihin siirtyminen on kuitenkin vielä alkutaipaleella. Talouskeskuksen puolelta sähkölaskuihin siirtymistä on markkinoitu paljon, mutta vielä ei ole tarkempaa tietoa, onko kaikki asiakkaat tavoitettu. Sähköisiin laskuihin siirtymällä saadaan jatkossa hyötyjä irti, kun käyttöä saadaan laajennettua. Erillisiä laskutuslisiä tai paperilaskukuluja ei ole toistaiseksi tulossa. Asiakkaalle paperinen ja e-lasku ovat vielä samanhintaisia. (Mt.)

### **Palkkahallinto**

Talouskeskuksen palkkahallintoa on kehitetty lähiaikoina monella osa-alueella. Palkkojen tarkastusprosessia on nopeutettu, sähköisen työsopimuksen pilotointia on laajennettu ja paperiversioiden arkistoinnista on osaltaan luovuttu. Työsopimusten sähköistäminen nopeuttaa prosessia, kun sopimuksia ei enää tarvitse odotella sisäpostin kautta. Lisäksi tämän myötä sähköisen työsopimuslomakkeen kautta tuleville määräaikaisille työsopimuksille ei tarvitse tehdä toimenpiteitä palvelussuhteen päättyessä. Sähköisen lomakkeen myötä kyseinen toimenpide jää pois, koska se päättää palvelussuhteen automaattisesti. Talouskeskuksessa on tarkoituksena laajentaa kyseistä käytäntöä kaikille sopimusaloille. (Lahtinen 2013.)

Palkkahallinnon kehittämisen kannalta yksi tärkeimmistä asioista on henkilöstön kouluttaminen. Tällä hetkellä Talouskeskuksessa eletään muuttuvia aikoja palkkahallinnon osalta. Toimintatapojen muuttuessa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että yksittäisten palkkasihteerien työskentelytavat ja työtoimenkuva pysyvät ajan tasalla. Vaikka yhteisiä toimintatapoja on kirjattu ylös, vanhojen työmenetelmien päivittäminen ajan tasalle vaatii huomiota. Uusien toimintatapojen päivittämiseen yksittäisten palkkasihteerien kohdalla ei ole vielä tähän mennessä ohjattu resursseja kovinkaan paljoa. Henkilöstön tarkempi ohjaaminen ja perehdyttäminen ovat yksi keino lähitulevaisuudessa, jolla Talouskeskuksen palkkahallintoa saataisiin kehitettyä entistä tehokkaammaksi. (Mt.)

Käsin tallentamista palkkojen ja etuuksien osalta on vielä melko paljon. Näin menettellään esimerkiksi päivähoidon ja opettajien ateriaeduissa sekä kunnallisen opetushenkilöstön (OVTES) puolella palkkojen osapäiväpidätyksissä. Työn tehostamiseksi

tulisi käydä läpi kaikki käsin tallennettava materiaali ja selvittää, olisiko mahdollista rakentaa jonkinlainen sähköinen ratkaisu niille. Tavoitteena on luonnollisesti päästä tilanteeseen, jossa käsin tallennettava materiaali olisi mahdollisimman vähäistä.

(Mt.)

### **Kirjanpito**

Talouskeskuksen kirjanpidon kehittämisehdotukset linkittyvät vahvasti prosessien sähköistämiseen. Kuparin (2013) mukaan kirjanpidossa käsitellään vielä paljon perinteisiä käsin tallennettavia muistiotositteita. Tämä on sekä aikaa vievää että luo mahdollisuuden myös inhimillisille virheille. Kustannustehokkuuden kannalta katsottuna muistiotositteista olisi hyvä luopua niin suurelta osin kuin on mahdollista. Käytännössä sähköisesti tallennettavat Excel-muistiot voisivat korvata perinteiset muistiotositteet.

Kirjanpidossa käsitellään yhä paljon paperisia tositteita. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että paperiversioita tulostetaan yhä paljon vanhasta tottumuksesta. Tämä aiheuttaa tulostuskustannuksia ja on toiminnaltaan hitaampaa kuin sähköinen menettely. Myös paperista arkistointia harjoitetaan vielä paljon, mikä vaatii paljon varastotilaa ja on aikaa vievää. Sähköistä arkistointia pidetään kohdeyrityksessä vielä hiukan ongelmallisena siihen liittyvien epävarmuustekijöiden vuoksi. Jotta dokumentteja voitaisiin alkaa arkistoida sähköisesti, pitäisi olla varma jatkuvuus palvelulle. Tämä tarkoittaa sitä, että palveluntarjoajan pitäisi olla olemassa koko dokumenttien säilytysajan. Säilyttämiseen liittyen täytyisi saada ylläpidettyä tietynlainen varmuus, sillä jotkut dokumentit pitää säilyttää useita vuosia ja jopa ikuisesti. (Mt.)

### **Raportointi**

Raportoinnin nopeutta on mahdollista parantaa kehittämällä palvelimia tietohallinnon ja ohjelmantoimittajan yhteistyönä. Myös raportointiin liittyvät hierarkiat ovat yksi kehittämisen kohta. Raportoinnin järjestelmää voitaisiin yksinkertaistaa siten, ettei hierarkioita olisi niin montaa. Käytännössä tämä tapahtuisi siivoamalla järjestelmää poistamalla turhat hierarkiat tietohallinnon kautta. Tällä hetkellä haut ovat aikaa vieviä, sillä eri hierarkioita on paljon ja hakutoiminnot käsittävät ne kaikki ker-

rallaan. Ohjelman toimittaja voisi myös esimerkiksi kehittää jonkin toiminnon, joka rajoittaisi hakua. Tällöin haku ei hakisi kaikkia hierarkioita, vaan se toimisi rajoitettuna. (Kupari, Majuri, Rämö & Valkovska 2013.)

Taloushallinnon järjestelmien parantamisen lisäksi työntekijöiden ohjeistaminen muodostaa tärkeän kokonaisuuden toiminnan tehostamisen kannalta. Jatkuvasti kehittyvässä toimintaympäristössä myös toimintatavat ovat muutoksen alla. Tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijöillä on selkeä ja ajankohtainen käsitys yrityksen toimintatavoista. Ison organisaation toiminnan kannalta on erityisen tärkeää, että työntekijät tekevät asiat samalla tavalla ilman yksittäisiä sooloiluja. Tämän asian kehittäminen vaatisi entistä määrätietoisempaa työntekijöiden ohjeistamista esimiesten toimesta. (Mt.)

## LÄHTEET

- Granlund, M. & Malmi, T. 2003. Tietotekniikan mahdollisuudet taloushallinnon kehittämisessä. Jyväskylä: WSOY.
- Hannus, A., Hallberg, P. & Niemi, A. 2009. Kuntalaki. 4. uud. p. Helsinki: WSOYpro.
- Helanto, L., Kaisaniemi, T., Koskinen, K., Kuntola, K. & Siivola, M. 2013. Taloushallinto. Nyt. Tilitoimistoammattilaisen opas sähköiseen taloushallintoon. Saarijärvi: ProCoun-  
tor International.
- Hyvönen, T., Järvinen, J., Oulasvirta, L. & Pellinen, J. 2005. Taloushallinnon palvelu-  
keskukset kunnissa – Organisoituminen ja sen taustat kolmessa pioneirikunnassa.  
Kunnallistieteellinen aikakausikirja 3/ 2005.
- Jormakka, M. 2006. ERP Jyväskylässä. PowerPoint-diasarja. Jyväskylän kaupungin  
Talouskeskus.
- Jyväskylän kaupunginhallitus. 2013. Tilinpäätös 2012. Jyväskylän kaupunki. Jyväskylä.
- Järvenpää, M., Partanen V. & Tuomela, T. 2001. Moderni taloushallinto. Haasteet ja  
mahdollisuudet. Helsinki: Edita.
- Kananen, J. 2008. Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä:  
Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväsky-  
län ammattikorkeakoulu.
- Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, K., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2006. Mitä on  
yrityksen taloushallinto? 3. uud. p. Keuruu: KY-Palvelu.
- Laamanen, K. 2004. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön.  
Helsinki: Laatuokeskus.
- Lahti, S. & Salminen, T. 2008. Kohti digitaalista taloushallintoa – sähköisen talouden  
prosessit käytännössä. Helsinki: WSOYpro.
- Lepistö, A. 2005. Seudullinen talousyksikkö. Projektin loppuraportti. Pori: Porin seu-  
tu.
- Neilimo, K & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. 6.-7. uud. p. Helsinki: Edita  
Publishing.
- Näsi, S., Hokkanen, A. & Latvanen, J. 2001. Johdon laskentatoimen hyväksikäyttö ja  
kehittämistarpeet erilaisissa kunnallisissa toimintayksiköissä. Jyväskylän yliopiston  
taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 125/2001. Jyväskylä.

Patton, M. 1990. Qualitative evaluation and research methods. 2. uud. p. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Rekola-Nieminen, L. 2006. Kirjanpitolaki käytännössä. Helsinki: Edita Publishing.

Salo, L. 2006. Kuntien taloushallinnon järjestämisvaihtoehdot. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Taloustieteiden laitos; kunnallistalous.  
[Http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93772/gradu01294.pdf?sequence=1](http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/93772/gradu01294.pdf?sequence=1).

Strauss, A. & Corbin, J. 1990. Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. 3. uud.p. Newbury Park, CA: Sage Publications.

Stenbacka, J. & Söderström, T. 2009. Palkanlaskenta. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Syvänperä, O. & Turunen, L. 2012. Palkkavuosi. 7. uud. p. Helsinki: Edita Publishing.

Tomperi, S. 2012. Käytännön kirjanpito. 20. uud. p. Helsinki: Edita Publishing.

Tuurala, T. 2010. Prosessi, prosessiorganisaatio ja prosessin ohjaus. Laatuakatemia. Viitattu 21.10.2013. [Http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm](http://www.kotiposti.net/tuurala/prosessit.htm).

Vehmanen, P. & Koskinen, K. 1998. Tehokas kustannushallinta. Helsinki: WSOY.

Yleisohje kunnallisen liikelaitoksen kirjanpidollisesta käsittelystä. 2007. Kirjanpitolautakunnan kuntajaosto. Kauppa- ja teollisuusministeriö. Helsinki.  
[Http://www.kunnat.net](http://www.kunnat.net), yleisohje kunnallisen liikelaitoksen kirjanpidollisesta käsittelystä 2007.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelurunko

Kirjanpito, raportointi, laskutus ja palkkahallinto

- Kenelle palveluja tuotetaan?
- Mitä sidosryhmiä prosessiin kuuluu?
- Kuinka prosessi etenee?
- Kuinka menetellään, jos prosessissa havaitaan virhe?
- Mitä ohjelmia ja järjestelmiä prosessissa käytetään?
- Mitä prosessilla on tarkoitus saada aikaan?